

Andy Hofmann

**Kurzarbeit als Maßnahme der
Personalfreisetzung zur Vermeidung
betriebsbedingter Entlassungen**

eingereicht als

Diplomarbeit

an der

Hochschule Mittweida (FH)

University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2010

Erstgutachter:	Frau Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister
Zweitgutachter:	Frau Dipl.-Phil. Jutta Dinnebier

Bibliografische Beschreibung:

Hofmann, Andy:

Kurzarbeit als Maßnahme der Personalfreisetzung zur Vermeidung betriebsbedingter Entlassungen. – 2010. – 97 S. Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2010

Referat:

Unter dem Aspekt, dass die wirtschaftliche Rezession – als Auswirkung der globalen Wirtschaftskrise – auch auf dem deutschen Arbeitsmarkt eine Vielzahl von Arbeitsplätzen bedroht, beschloss die Bundesregierung am 14. Januar 2009 das Konjunkturpaket II. Eine zentrale Maßnahme im Rahmen dieses Pakets ist die attraktivere Ausgestaltung der Kurzarbeit mit dem Ziel, die Beschäftigung zu sichern und betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden.

Die vorliegende Arbeit untersucht diese Zielstellung zunächst anhand von theoretischen Grundlagen zur Kurzarbeit. Darüber hinaus soll eine Analyse von statistischen Daten Aufschluss über die Inanspruchnahme von Kurzarbeit geben. Die Ergebnisse dieser Analyse sollen zeigen, in welchem Ausmaß Kurzarbeit seit der jüngsten Wirtschaftskrise genutzt wird, um die Belegschaft im Unternehmen zu halten und damit Entlassungen vorzubeugen. Abschließend werden den Unternehmen Handlungsempfehlungen aufgezeigt, die zu einer effektiveren Nutzung von Kurzarbeit und der Vermeidung von betriebsbedingten Kündigungen beitragen können.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei Frau Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister sowie bei Frau Dipl.-Phil. Jutta Dinnebier bedanken, die mit sehr viel Engagement meine Diplomarbeit an der Hochschule Mittweida (FH) betreut haben.

Ein besonderer Dank gilt meinen Eltern, die mein Studium erst ermöglicht haben, mich all die Jahre hinweg unterstützt haben und meinen Plänen und Wünschen gegenüber immer offen waren.

Schließlich und endlich bedanke ich mich ganz herzlich bei meiner Freundin für ihre moralische Unterstützung und ihren Rückhalt.

I.	Inhaltsverzeichnis	III
II.	Abkürzungsverzeichnis	VI
III.	Abbildungsverzeichnis.....	VIII
IV.	Tabellenverzeichnis	IX

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Ziel der Arbeit.....	2
1.3	Methodische Vorgehensweise	2

Teil I: Theoretische Grundlagen

2	Personalfreisetzung	5
2.1	Begriffsdefinition „Personalfreisetzung“	5
2.2	Ursachen der Personalfreisetzung.....	6
2.3	Folgen der Personalfreisetzung.....	11
2.4	Ziel der Personalfreisetzung	13
2.5	Maßnahmen der Personalfreisetzung.....	14
2.5.1	Präventive Maßnahmen	16
2.5.2	Qualitative Maßnahmen	18
2.5.3	Quantitative Maßnahmen	19
2.5.3.1	Maßnahmen der Produktions- und Absatzplanung	19
2.5.3.2	Arbeitszeitverkürzende Maßnahmen.....	21
2.5.3.3	Maßnahmen der indirekten Personalfreisetzung	25
2.5.3.4	Maßnahmen der direkten Personalfreisetzung	27
2.5.3.4.1	Betriebsbedingte Kündigung	32
3	Kurzarbeit als Maßnahme der Personalfreisetzung	37
3.1	Begriffsdefinition „Kurzarbeit“	37
3.2	Renaissance der Kurzarbeit	38
3.3	Ursachen der Kurzarbeit	40
3.4	Arbeitsrechtliche Betrachtung der Kurzarbeit	41
3.4.1	Voraussetzungen für die Einführung von Kurzarbeit.....	41
3.4.2	Rechtsfolgen der Kurzarbeit.....	46

3.5	Kurzarbeitergeld	48
3.5.1	Voraussetzungen	48
3.5.2	Antragsverfahren	51
3.5.3	Leistungsdauer	53
3.5.4	Leistungshöhe	53
3.5.4.1	Steuerliche Behandlung	54
3.5.4.2	Sozialversicherungsrechtliche Aspekte	56
3.5.5	Sonderformen des Kurzarbeitergeldes	57
3.5.5.1	Saison-Kurzarbeitergeld	57
3.5.5.2	Transferkurzarbeitergeld	59
3.5.5.3	Kurzarbeitergeld für Heimarbeiter	61
3.6	Kurzarbeit und Berufsausbildung	62
3.6.1	Kurzarbeit bei Auszubildenden	62
3.6.2	Kurzarbeit bei Ausbildern	63
3.6.3	Kündigung während der Kurzarbeit	63
3.7	Qualifizierung während der Kurzarbeit	64
3.8	Gesundheitsprävention während der Kurzarbeit	67
3.9	Wirkungen der Kurzarbeit auf den Kostenverlauf des Unternehmens	68
3.10	Missbrauch von Kurzarbeit	72
3.11	Vor- und Nachteile von Kurzarbeit	74
3.12	Beendigung der Kurzarbeit	77

Teil II: Empirische Untersuchung

4	Analyse der Inanspruchnahme von konjunktureller Kurzarbeit	78
4.1	Vorbemerkungen	78
4.2	Zielstellung	78
4.3	Statistische Daten zur Kurzarbeit	78
4.3.1	Entwicklung der Kurzarbeit	79
4.3.2	Verbreitung von Kurzarbeit	80
4.4	Auswertung der statistischen Daten zur Kurzarbeit	91
5	Handlungsempfehlungen	94

6	Zusammenfassung und Ausblick in die Zukunft.....	96
V.	Literaturverzeichnis	X
VI.	Erklärung	XXIII

II. Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AltTZG	Altersteilzeitgesetz
BAföG	Bundesausbildungsförderungsgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
d.h.	das heißt
DDR	Deutsche Demokratische Republik
ebd.	ebenda
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EntgFG	Entgeltfortzahlungsgesetz
EStG	Einkommensteuergesetz
etc.	et cetera
GewO	Gewerbeordnung
ggf.	gegebenenfalls
Hgg.	Herausgebende
i.d.R.	in der Regel
i.S.	im Sinne
i.V.m.	in Verbindung mit
k.A.	keine Angabe
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
Kfz	Kraftfahrzeug
Nr.	Nummer
NRW	Nordrhein-Westfalen
o.g.	oben genannt
o.J.	ohne Jahresangabe
S.	Seite

SGB	Sozialgesetzbuch
sog.	so genannt
Tab.	Tabelle
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

III. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Phasen des Konjunkturzyklus	8
Abb. 2: Maßnahmen der Personalfreisetzung	16
Abb. 3: Kündigungsarten	31
Abb. 4: Von Kurzarbeit betroffene Personen (1989 – 2009)	40
Abb. 5: Ablauf für die Planung von Kurzarbeit	52
Abb. 6: Entwicklung der Kurzarbeit	79
Abb. 7: Betriebe mit Kurzarbeit nach West- und Ostdeutschland	80
Abb. 8: Kurzarbeiter nach West- und Ostdeutschland	81
Abb. 9: Betriebe mit Kurzarbeit u. Kurzarbeiter nach Bundesländern (2007) ..	82
Abb. 10: Betriebe mit Kurzarbeit u. Kurzarbeiter nach Bundesländern (2008) ..	83
Abb. 11: Betriebe mit Kurzarbeit u. Kurzarbeiter nach Bundesländern (2009) ..	84
Abb. 12: Kurzarbeiter nach Wirtschaftsabschnitten (2007)	86
Abb. 13: Kurzarbeiter nach Wirtschaftsabschnitten (2008)	87
Abb. 14: Kurzarbeiter nach Wirtschaftsabschnitten (2009)	88
Abb. 15: Kurzarbeiter nach Betriebsgrößenklassen (2007)	89
Abb. 16: Kurzarbeiter nach Betriebsgrößenklassen (2008)	90
Abb. 17: Kurzarbeiter nach Betriebsgrößenklassen (2009)	91

IV. Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Maßnahmen reaktiver Personalfreisetzungsplanung.....	14
Tab. 2: Maßnahmen antizipativer Personalfreisetzungsplanung	15
Tab. 3: Qualitative Maßnahmen	18
Tab. 4: Inner- und außerbetriebliche Kündigungsursachen.....	33
Tab. 5: Entscheidungsalternativen zur Einführung von Kurzarbeit	41
Tab. 6: Klassifikation der Wirtschaftszweige 2003.....	85
Tab. 7: Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008.....	85
Tab. 8: Verteilung der Kurzarbeit auf die Wirtschaftssektoren.....	92

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die globale Wirtschaftskrise stellt Deutschland und die internationale Staatengemeinschaft vor große, neuartige Herausforderungen. Der Konjunktureinbruch hat sich zugespitzt und alle Regionen der Welt erfasst. Die Bundesrepublik Deutschland ist dabei als führende Exportnation und offene Gesellschaft in hohem Maße involviert.¹

Die wirtschaftliche Rezession droht viele Arbeitsplätze, von gering wie hoch qualifizierten Arbeitnehmern, in Gefahr zu bringen. Zugleich ist die deutsche Wirtschaft in der globalen Arbeitsteilung immer stärker auf qualifizierte und spezialisierte Fähigkeiten und Fertigkeiten angewiesen. Daher müssen die beruflichen Qualifikationen für alle Beteiligten am Arbeitsmarkt mit einer besonderen Anstrengung erhalten und für die Märkte der Zukunft ausgebaut werden.²

In Anbetracht dieser Entwicklung hat die Bundesregierung am 14. Januar 2009 das Maßnahmenpaket „Pakt für Beschäftigung und Stabilität in Deutschland zur Sicherung der Arbeitsplätze, Stärkung der Wachstumskräfte und Modernisierung des Landes“, kurz Konjunkturpaket II genannt, beschlossen.³ Das Ziel besteht darin, die Perspektiven für die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands zu verbessern, die Substanz des Landes zu festigen, den sozialen Zusammenhalt zu bewahren und die Potentiale für nachhaltiges Wachstum, Wohlstand und Beschäftigung auszubauen.⁴

Dies ist jedoch nicht nur wichtig, um die Krise zu überstehen. Es ist auch von großer Bedeutung, damit die Chancen der Globalisierung auch in den kommenden Jahren genutzt werden können. Außerdem hilft es, sich noch besser auf den demografischen Wandel vorzubereiten, der das Leben der Gesellschaft in den nächsten Jahren erheblich verändern wird.⁵

¹ Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2009), Entschlossen in der Krise, stark für den nächsten Aufschwung, S. 1.

² Vgl. ebd., S. 7.

³ Vgl. Knoerig/Wuttke (o.J.), Einführung Kurzarbeit.

⁴ Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2009), a.a.O., S. 2.

⁵ Vgl. ebd., S. 3.

Eine zentrale Maßnahme im Rahmen dieses Konjunkturpakets ist die attraktivere Ausgestaltung der Kurzarbeit mit dem erklärten Ziel, die Beschäftigung zu sichern und Entlassungen zu vermeiden.⁶

1.2 Ziel der Arbeit

In Anbetracht des Konjunktureinbruchs der deutschen Wirtschaft infolge der globalen Wirtschaftskrise soll die vorliegende Arbeit aufzeigen, ob Kurzarbeit die Beschäftigung sichern und betriebsbedingte Kündigungen vermeiden kann. Um diese Zielstellung zu erörtern, wird – neben einer theoretischen Untersuchung beider Personalfreisetzungsmaßnahmen – die Inanspruchnahme von Kurzarbeit in der Bundesrepublik Deutschland im Zeitraum von 2007 bis 2009 anhand statistischer Daten analysiert. Die Ergebnisse dieser Analyse sollen zeigen, in welchem Ausmaß Kurzarbeit seit der jüngsten Wirtschaftskrise genutzt wird, um das eingearbeitete Personal im Unternehmen zu halten und damit Entlassungen vorzubeugen. Resultierend daraus werden den Unternehmen Handlungsempfehlungen aufgezeigt, die zu einer effektiveren Nutzung von Kurzarbeit und der Vermeidung von betriebsbedingten Kündigungen beitragen können.

1.3 Methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Diplomarbeit umfasst einen theoretischen sowie einen empirischen Teil und ist in vier Kapitel gegliedert.

Im ersten Kapitel werden zunächst theoretische Grundlagen über den Begriff der Personalfreisetzung gegeben. Es sollen dabei Zusammenhänge zwischen den Ursachen der Personalfreisetzung und den resultierenden Folgen für die Mitarbeiter, das Unternehmen sowie die Gesellschaft verdeutlicht werden. Des Weiteren werden Maßnahmen aufgezeigt, die eine personelle Überdeckung vermeiden oder nach dem Entstehen beseitigen sollen.

⁶ Vgl. ebd., S. 8.

Anknüpfend daran erfolgt eine detaillierte Auseinandersetzung mit der betriebsbedingten Kündigung als Maßnahme der direkten Personalfreisetzung. Neben den Voraussetzungen, die der Arbeitgeber im Rahmen des von ihm angestrebten Personalabbaus berücksichtigen muss, befasst sich dieser Abschnitt mit den Ursachen, die zum Wegfall eines Arbeitsplatzes führen können sowie mit der Sozialauswahl, die der Arbeitgeber bei der Kündigung wegen betriebsbedingter Gründe zu treffen hat.

Abschließend wird die durch betriebsbedingte Kündigungen häufig ausgelöste Massenentlassung als Sonderform des betrieblichen Personalabbaus beleuchtet.

Das zweite Kapitel befasst sich mit der Kurzarbeit als Maßnahme zur Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen. Nach einem kurzen historischen Abriss zur Entwicklung der Kurzarbeit in der Bundesrepublik Deutschland werden die Ursachen aufgezeigt, die zur Einführung von Kurzarbeit führen. Danach erfolgt eine Betrachtung der arbeitsrechtlichen Voraussetzungen sowie Rechtsfolgen, die sich aus der Einführung von Kurzarbeit ergeben.

Anschließend soll dem Leser ein umfassender Überblick über das Kurzarbeitergeld gegeben werden. In diesem Abschnitt werden sowohl die Voraussetzungen und das Antragsverfahren zur Gewährung des Kurzarbeitergeldes als auch die Leistungsdauer und -höhe erläutert. Eine Betrachtung der Sonderformen des Kurzarbeitergeldes rundet diesen Abschnitt ab. Darüber hinaus befasst sich dieses Kapitel mit der Qualifizierung während der Kurzarbeit. Neben den Voraussetzungen, die im Rahmen der Weiterbildungsförderung erfüllt sein müssen, werden zugelassene Weiterbildungsmaßnahmen aufgezeigt, aus denen der betroffene Arbeitnehmer wählen kann.

Das dritte Kapitel untersucht die Inanspruchnahme von Kurzarbeit in der Bundesrepublik Deutschland. Anhand statistischer Daten der Bundesagentur für Arbeit werden die im Rahmen dieser Analyse fokussierten Kernpunkte zur Entwicklung und Verbreitung der Kurzarbeit zunächst grafisch präsentiert und anschließend ausgewertet.

Resultierend daraus werden im vierten Kapitel Handlungsempfehlungen formuliert, die den Unternehmen bei der effektiveren Nutzung von Kurzarbeit und der Vermeidung von betriebsbedingten Kündigungen helfen sollen.

2 Personalfreisetzung

2.1 Begriffsdefinition „Personalfreisetzung“

Sowohl aus dem Unternehmensumfeld, als auch aus unternehmensinternen Faktoren können Veränderungen des Aufgabenvolumens bzw. der Anforderungen an die Mitarbeiter und damit eine Veränderung des Nettopersonalbedarfs resultieren.⁷ Wird im Rahmen der Personalbedarfsplanung eine personelle Überdeckung festgestellt, entsteht die Notwendigkeit, Personalfreisetzungen einzuplanen. Dies kann durch eine Änderung sowie durch die Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse erfolgen. Je früher der personelle Überhang identifiziert wird, desto größer sind die möglichen Verwendungsalternativen für nicht mehr benötigtes Personal.⁸

Zu den Objekten, die von Personalfreisetzungen betroffen sind, zählen nicht nur die Mitarbeiter, sondern alle Personen, die dem Unternehmen ihr Leistungspotential auf der Basis eines Arbeits- oder arbeitsähnlichen Vertrages zur Verfügung stellen und eine Vergütung erhalten, wie etwa Auszubildende, Praktikanten, Leihmitarbeiter oder auch freie Mitarbeiter.⁹

Für den Vorgang der Reduzierung personeller Überkapazitäten existiert eine Reihe von Bezeichnungen, die zwar das Gleiche meinen, aber jeweils andere Teilaspekte ansprechen.¹⁰ Die in der Literatur vorkommenden Bezeichnungen wie „Personaleinschränkung“, „Personalanpassung“, „Personaleinsparung“ sowie „Personalentlassung“ setzen sich mit der quantitativen Reduzierung eines bestehenden Personalbestandes innerhalb einer Unternehmung durch externe Freisetzung auseinander.¹¹ Der Begriff „Personalfreisetzung“ bzw. „Personalfreistellung“ umfasst die Verminderung einer mittels Personalbedarfsermittlung festgestellten Personalüberdeckung (= negativer Nettopersonalbedarf) unter Einbezug der hiermit verbundenen sozialen, betrieblichen und gesellschaftlichen Konsequenzen.¹²

⁷ Vgl. Berthel/Becker (2007), Personal-Management, S. 288.

⁸ Vgl. Jung (2008), Personalwirtschaft, S. 314.

⁹ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 288.

¹⁰ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 314.

¹¹ Vgl. Hentze/Graf (2005), Personalwirtschaftslehre 2, S. 350.

¹² Vgl. Universität Kassel (o.J.), Personalfreisetzung.

Nach Hentze/Graf ist die Personalfreisetzung „der negative Personalnettobedarf, der sich als Differenz aus dem Personalbestand und dem -bedarf ergibt. Je nach Zeithorizont wird entweder der gegenwärtige Personalbedarf bzw. Personalbestand oder der zukünftige Personalbedarf bzw. -bestand ermittelt und entsprechende Entscheidungen getroffen sowie Maßnahmen eingeleitet. Die personelle Überdeckung kann quantitativ, qualitativ, zeitlich und/oder örtlich auftreten.“¹³

Kammel definiert: „Personalfreisetzung geht über den zahlenmäßigen Rückgang des Personalbestandes hinaus und schließt ferner unter Berücksichtigung wirtschaftlicher und sozialer Gesichtspunkte Alternativen des organisationsübergreifenden Abbaus durch unterschiedliche Maßnahmen quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Variationen der Unternehmens- und Personalstruktur mit ein.“¹⁴

2.2 Ursachen der Personalfreisetzung

Es lässt sich eine Vielzahl von Ursachen für die Entstehung personeller Überkapazitäten unterscheiden, die i.d.R. miteinander verknüpft sind und sich wechselseitig beeinflussen.¹⁵ Die Literatur unterscheidet folgende Personalfreisetzungsursachen:

- Unternehmensbedingte Ursachen
 - Unternehmensinterne Ursachen
 - Unternehmensexterne Ursachen
- Mitarbeiterbedingte Ursachen

Durch eine Systematisierung der verschiedenen Ursachen lassen sich die Personalfreisetzungsmaßnahmen, welche im späteren Verlauf dieser Arbeit näher erläutert werden, analysieren und bewerten. Zunächst erfolgt eine Differenzierung der unternehmensbedingten Ursachen in unternehmensinterne bzw. -externe

¹³ Hentze/Graf (2005), a.a.O., S. 350.

¹⁴ Kammel (2004), Personalabbau/-freisetzung, S. 1344.

¹⁵ Vgl. Hentze/Graf (2005), a.a.O., S. 356.

Ursachen.¹⁶ Erstere gehören zu den weitgehend vorhersehbaren, letztere zu den relativ unvorhersehbaren Ursachen.¹⁷

Unternehmensinterne Ursachen, welche tendenziell einfacher zu prognostizieren sind als externe Ursachen, lösen im Betrieb Anpassungsentscheide hinsichtlich Qualität, Quantität, Zeit und Ort der Personalallokation aus.¹⁸ Dazu zählen insbesondere die zunehmende Technisierung sowie Reorganisationsprozesse.¹⁹ „Mechanisierung und Automation bewirken eine Substitution der menschlichen Arbeit durch Maschinen, die durch einen verringerten quantitativen Personalbedarf und eine veränderte qualitative Anforderungsstruktur gekennzeichnet ist.“²⁰ Bei Reorganisationsprozessen kann ein ähnlicher Effekt auftreten, „wenn sich durch eine Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation eine neue Zuordnung von Aufgaben, Personen und Sachmitteln ergibt.“²¹ Weitere unternehmensinterne Ursachen sind z.B.:

- Entwicklungen in neuen oder substituierten Technologien
- Rationalisierungsprozesse (Verlegung von Betrieben oder Betriebsteilen bzw. Verlagerung oder Umstellung einzelner Produktionen z.B. ins Ausland)
- Stilllegungen unrentabler Unternehmensbereiche
- Akquisitionen von Unternehmen
- Veränderungen im Leistungsprogramm
- Ausdünnung bzw. Abflachung der Organisationsstruktur²²
- Neugestaltung der Arbeitsprozesse (Arbeitszerlegung, Standardisierung der Aufgaben)
- Outsourcing (Nutzung externer Ressourcen zur betrieblichen Leistungserstellung)
- Fusionen
- Betriebsstilllegungen²³

¹⁶ Vgl. Universität Basel (o.J.), Personalfreisetzung, S. 3.

¹⁷ Vgl. Stock-Homburg (2008), Personalmanagement, S. 217.

¹⁸ Vgl. Universität Basel (o.J.), a.a.O., S. 4.

¹⁹ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 314.

²⁰ Ebd., S. 314.

²¹ Ebd., S. 314.

²² Vgl. Universität Kassel (o.J.), a.a.O.

²³ Vgl. Hentze/Graf (2005), a.a.O., S. 360 – 362.

Die unternehmensexternen Ursachen „umfassen diejenigen Veränderungen der unternehmerischen Umwelt, durch welche personelle Überkapazitäten entstehen.“²⁴ Der Markt ist „infolge der veränderten Umweltbedingungen nicht mehr in der Lage, das Leistungsangebot der Unternehmung zu akzeptieren.“²⁵ Zu den externen Bestimmungsfaktoren zählen die gesamtwirtschaftliche Entwicklung (Konjunktur), der wirtschaftliche Strukturwandel sowie saisonale Schwankungen,²⁶ welche nachfolgend näher erläutert werden.

➤ Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die wirtschaftlichen Aktivitäten einer Volkswirtschaft unterliegen zyklischen Auf- und Abwärtsbewegungen.²⁷ Abbildung 1 zeigt den Verlauf der Konjunktur mit den unterschiedlichen Konjunkturphasen.

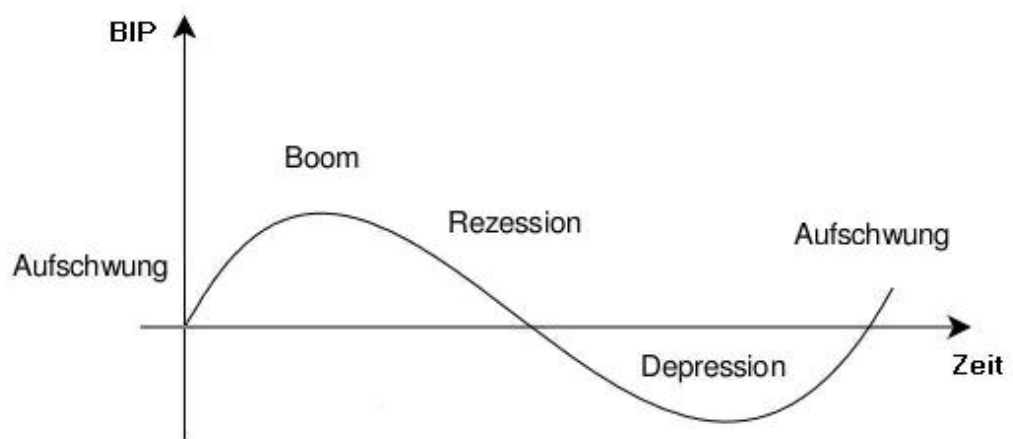


Abb. 1: Phasen des Konjunkturzyklus²⁸

Während einer Rezessionsphase (Abschwung) übersteigt das Angebot an Gütern und Dienstleistungen die Nachfrage. Für ein Unternehmen entsteht somit das Problem, dass es ein Leistungsangebot zur Verfügung gestellt hat, welches die Nachfrage übertrifft. Um das Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage wieder herzustellen, baut das Unternehmen die Überkapazität ab, d.h. es verringert zum Beispiel die Menge des Produktionsfaktors Arbeit. Konkret kann sich der Abbau des personellen Überhangs in den Maßnahmen der

²⁴ Vgl. Universität Basel (o.J.), a.a.O., S. 3.

²⁵ Jung (2008), a.a.O., S. 315.

²⁶ Vgl. Universität Basel (o.J.), a.a.O., S. 3 – 4.

²⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank (o.J.), Konjunktur.

²⁸ In Anlehnung an Wildmann (2007), Wirtschaftspolitik, S. 78.

Personalfreisetzung äußern.²⁹ „Doch auch in Zeiten der Hochkonjunktur kann es infolge struktureller Veränderungen durch die Einführung neuer arbeitssparender Technologien oder aufgrund von Bedarfsverschiebungen zu einer rückläufigen Absatzentwicklung kommen.“³⁰

➤ *Wirtschaftlicher Strukturwandel*

Der demografische Wandel und der permanente wirtschaftliche Strukturwandel haben erheblichen Einfluss auf den Arbeitsmarkt und somit auf die Freisetzung von Personal.³¹ Während an einem Ort Arbeitsplätze entstehen, werden sie an einem anderen Ort aufgelöst. Je ausgeprägter sich dieser Wandel hinsichtlich geografischer oder inhaltlicher Veränderungen vollzieht, desto aufwendiger und schwieriger sind die Anpassungsprozesse. Von den Mitarbeitern wird dabei ein hohes Maß an beruflicher und geografischer Flexibilität sowie Mobilität gefordert.³² „Anpassungsdruck auf die Struktur einer Volkswirtschaft entsteht z.B.

- durch die wachsende Konkurrenz zwischen vielen Wirtschaftsbereichen infolge der rasch fortschreitenden Globalisierung der Märkte oder der sich ständig verkürzenden Produktzyklen
- durch die Entwicklung und den Einsatz neuer Technologien (Rationalisierung, Mechanisierung oder Automatisierung) zur Substituierung arbeitsintensiver Tätigkeiten
- durch die Änderung rechtlicher Rahmenbedingungen (z.B. Umweltschutzgesetzgebung) bzw. durch Änderung des Einflusses wirtschaftlicher Interessenvertreter (z.B. Gewerkschaften)“³³

➤ *Saisonale Schwankungen*

Vorübergehende personelle Überkapazitäten können in periodischen bzw. jahreszeitlichen Produktions- und Absatzschwankungen (z.B. durch Witterungseinflüsse im Baugewerbe) aber auch in den Verbrauchsgewohnheiten

²⁹ Vgl. Universität Basel (o.J.), a.a.O., S. 3.

³⁰ Jung (2008), a.a.O., S. 315.

³¹ Vgl. Meyer/Wolter/Marc (2005), Demographische Entwicklung und wirtschaftlicher Strukturwandel, S. 1.

³² Vgl. Universität Basel (o.J.), a.a.O., S. 3.

³³ Ebd. S. 3 – 4.

der Nachfrager begründet sein. Außerdem kann ein unternehmensspezifisches Produktionsprogramm oder -verfahren zu saisonalen Beschäftigungsschwankungen führen, wie etwa bei landwirtschaftlichen Produkten.³⁴

Neben den unternehmensbedingten Ursachen existieren grundsätzlich auch mitarbeiterbedingte Ursachen, die „sich hauptsächlich aus der Diskrepanz zwischen den Qualifikationen eines Mitarbeiters und dem Anforderungsprofil der Stelle ableiten lassen.“³⁵ Zu den mitarbeiterbezogenen Freisetzungursachen zählen beispielsweise:

- „die Fehleinschätzung eines neuen Mitarbeiters über dessen Leistungsfähigkeit
- die Änderung von Stellenaufgaben, welche die Lernfähigkeit oder die Lernbereitschaft eines Stelleninhabers überfordern
- die Überqualifikation des Stelleninhabers“³⁶
- häufige Kurzerkrankungen bzw. langanhaltende Krankheit des Stelleninhabers³⁷

Daneben kann auch ein Fehlverhalten des Mitarbeiters die Freisetzung auslösen, wie z.B. Vertragsverletzung, fehlerhafte Bearbeitung von Materialien, Verärgerung von Kunden,³⁸ eigenmächtiger Urlaubsantritt, sexuelle Belästigung, Mobbing,³⁹ Leistungsverweigerung, Strafdelikte, Verstoß gegen das Rauch- oder Alkoholverbot, wiederholte Unpünktlichkeit bzw. unentschuldigtes Fehlen⁴⁰ oder das Unterlassen der Anzeige- und Nachweispflicht bei Krankheit.⁴¹

³⁴ Vgl. Wagner/Zander/Hauke (1992), Handbuch der Personalleitung, S. 617.

³⁵ Universität Basel (o.J.), a.a.O., S. 4.

³⁶ Ebd., S. 4.

³⁷ Vgl. Schwaborn (2010), Die personenbedingte Kündigung.

³⁸ Vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer (2008), Personalmanagement, S. 175.

³⁹ Vgl. Verein für soziales Leben e.V. (o.J.), Der Kündigungsgrund bei verhaltensbedingter Kündigung.

⁴⁰ Vgl. Holtbrügge (2007), Personalmanagement, S. 132.

⁴¹ Vgl. Stock-Homburg (2008), a.a.O., S. 221.

2.3 Folgen der Personalfreisetzung

Die Folgen von Personalfreisetzungen können sehr gravierend sein und mit einer Vielzahl an Negativwirkungen auf individueller, unternehmensbezogener sowie gesamtgesellschaftlicher Ebene verbunden sein.⁴²

➤ *Folgen für direkt und indirekt betroffene Unternehmensmitglieder*

Mitarbeiter, die direkt von Personalfreisetzungen betroffen sind, empfinden diese vor allem als negativ. Neben ökonomischen Folgen, wie finanzieller Einschränkung, Gefährdung der materiellen Existenzgrundlage oder negativer Beeinflussung der Karriereaussichten, können auch soziale Folgen, wie reduziertes Selbstwertgefühl, destabilisierte Familienbeziehungen oder sozialer Abstieg, eintreten. Der dabei empfundene Belastungsgrad ist stark von individuellen Eigenschaften, der Lebenssituation sowie dem sozio-ökonomischen Umfeld – insbesondere auch dem Arbeitsmarkt – abhängig. Personalfreisetzungen können für die direkt betroffenen Unternehmensmitglieder aber auch ein „neutrales Ereignis“ darstellen oder mit einer Verbesserung der individuellen Situation einhergehen.

Für indirekt betroffene Unternehmensmitglieder führt die Ankündigung und Durchführung von Personalfreistellungsmaßnahmen dazu, dass das individuelle Sicherheitsgefühl beeinträchtigt wird, was wiederum zu einer leistungshemmenden Motivation führen kann.⁴³ Des Weiteren werden die verbleibenden Mitarbeiter mit einer erhöhten Arbeitslast konfrontiert, da der Umfang der Arbeit auf weniger Personen verteilt wird.⁴⁴ Außerdem erhöhen nicht direkt betroffene Mitarbeiter bei weiteren noch ausstehenden oder gemutmaßten Freisetzungen aufgrund des gesteigerten Leitungs- und Konkurrenzdrucks ihre Produktivität und die krankheitsbedingten Fehltage nehmen temporär ab. Andererseits kann das Nicht-Betroffen-Sein an der Freisetzung auch eine Motivationssteigerung auslösen, da es von diesen Unternehmensmitgliedern als positive Bestätigung der eigenen Leistung interpretiert werden kann.⁴⁵

⁴² Vgl. Kieser/Reber/Wunderer (1995), Handwörterbuch der Führung, S. 412.

⁴³ Vgl. Hentze/Graf (2005), a.a.O., S. 365.

⁴⁴ Vgl. Universität Basel (o.J.), a.a.O., S. 17.

⁴⁵ Vgl. Wimmer/Neuberger (1998), Personalwesen 2, S. 192.

➤ *Folgen für das Unternehmen*

Für das Unternehmen ist zunächst von positiven Folgen, hinsichtlich ökonomischer Aspekte, auszugehen. Infolge eines verschärften Leistungs- und Konkurrenzdrucks der Mitarbeiter kann es zu Produktivitätssteigerungen kommen.⁴⁶ Es können aber auch negative Wirkungen auftreten. So kann das Bekanntwerden von externen Personalfreisetzungsmaßnahmen einerseits das Unternehmensimage bei Kunden, Lieferanten oder auch dem Staat nachhaltig negativ beeinflussen und andererseits das Betriebsklima verschlechtern. Jedoch können Freisetzungsprogramme, welche das Verantwortungsgefühl der Unternehmung gegenüber ihren Mitarbeitern zum Ausdruck bringen, die Möglichkeit bieten, sowohl das Betriebsklima als auch das Unternehmensimage zu verbessern.

Des Weiteren können Personalfreisetzungen dazu führen, dass die Attraktivität der Unternehmung für potentielle Bewerber beeinträchtigt wird, wodurch bei einem Einstellungsbedarf die erwünschte Personalstruktur unter Umständen nicht erreicht werden kann.⁴⁷

Ein weiterer, nicht zu vernachlässigender Aspekt, der sich für die Unternehmung aufgrund von Freisetzungen ergibt, ist der Kostenfaktor. „Trotz der kurzfristigen Erzielung eines direkten Kostenabbaus stellt die Personalfreisetzung eine Desinvestition dar. Die mittelfristig vor allem indirekten und immateriellen Kosten bleiben oft unberücksichtigt.“⁴⁸ Außerdem entstehen für die Unternehmung zum Teil erhebliche Kosten für Sozialpläne (z.B. für Abfindungsangebote oder für vorzeitigen Ruhestand der älteren Mitarbeiter). Darüber hinaus sinkt bei dem bevorstehenden Abschluss eines Sozialplanes vorübergehend die Fluktuationsrate. Mitarbeiter, die dennoch den Betrieb wechseln, sind oft diejenigen, die wegen eines relativ hohen Qualifikationsniveaus gehalten werden sollen. Dies kann zu einem suboptimalen Personaleinsatz und zu personalwirtschaftlich ineffizienten Allokationseffekten führen.⁴⁹

⁴⁶ Vgl. Wagner/Zander/Hauke (1992), a.a.O., S. 624.

⁴⁷ Vgl. Hentze/Graf (2005), a.a.O., S. 366.

⁴⁸ Universität Basel (o.J.), a.a.O., S. 17.

⁴⁹ Vgl. Wagner/Zander/Hauke (1992), a.a.O., S. 624.

➤ *Folgen für die Gesellschaft*

Wenn es zum Personalabbau infolge von Personalfreistellungsmaßnahmen kommt, so hat dies auch für die Gesamtgesellschaft negative Folgen, wenn die betroffenen Arbeitnehmer nicht direkt in andere Arbeitsverhältnisse eintreten können. Das ist insbesondere der Fall in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit oder in Branchen mit rückläufiger Auftragslage und -prognose.⁵⁰

Kieser formuliert als materielle negative Konsequenzen für die Gesellschaft die Ausfälle von Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträgen, erhöhte öffentliche Mehrausgaben für Arbeitslosengeld II sowie Kaufkraftverluste. Die immateriellen negativen Konsequenzen sind insbesondere bei Langzeitarbeitslosigkeit Tendenzen zur Dequalifizierung und bei Unterbeschäftigung in größerem Ausmaß soziale Unruhen sowie steigende Kriminalität.⁵¹

2.4 Ziel der Personalfreisetzung

Aus diesen unterschiedlichen Wirkungen kann als Ziel der Personalfreisetzung die Reduzierung einer personellen Überdeckung in qualitativer (Überdeckung in bestimmten Qualifikationen), quantitativer (Überdeckung in einer bestimmten Höhe), zeitlicher (Überdeckung in einem bestimmten Zeitraum) und örtlicher Hinsicht (Überdeckung in bestimmten Betriebsteilen) bei gleichzeitiger Minimierung der negativen Folgen für die Unternehmung und die Mitarbeiter definiert werden.⁵² Einhergehend mit der Beseitigung eines Stellenüberhangs wird die damit verbundene Reduktion der Personalkosten angestrebt. Um die Personalkosten zu reduzieren stehen dem Unternehmen der Personalbestand, der Lohn sowie zunehmend die Arbeitszeit als wesentliche Parameter zur Verfügung.⁵³

⁵⁰ Vgl. Hentze/Graf (2005), a.a.O., S. 366.

⁵¹ Vgl. Kieser/Reber/Wunderer (1995), a.a.O., S. 412 – 413.

⁵² Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 288.

⁵³ Vgl. Universität Basel (o.J.), a.a.O., S. 5.

2.5 Maßnahmen der Personalfreisetzung

Die Menge an Maßnahmen, die einem Unternehmen zur Verfügung steht, um eine personelle Überdeckung zu vermeiden oder nach dem Entstehen zu beseitigen, hängt zunächst von der Planungsform ab und kann entsprechend reaktiv oder antizipativ ausgerichtet sein.⁵⁴ Auf diese beiden Planungsformen soll nun detailliert eingegangen werden.

➤ *Reaktive Personalfreisetzungsplanung*

Bei der reaktiven (vergangenheitsorientierten) Personalfreisetzungsplanung wartet das Unternehmen, bis die Freisetzungursache eingetreten ist, so dass der Einsatz „harter“ Freisetzungsmaßnahmen i.d.R. nicht mehr zu vermeiden ist.⁵⁵ Diese Form der Freisetzung hat oft personalreduzierenden Charakter und setzt fast keine prognostischen sowie planerischen Vorarbeiten voraus. Bei reaktivem Personalabbau sind soziale Härten für das freigesetzte Personal unvermeidbar und werden von der Unternehmung auch in Kauf genommen. In den meisten Fällen lösen reaktive Freisetzungen Sozialplanzahlungen aus, die das freisetzende Unternehmen in eine ökonomisch ungünstige Lage bringen können, d.h. Liquidationsengpässe werden zusätzlich verstärkt und das Konkursrisiko der Unternehmung kann sich erhöhen. Ertragsstarke Unternehmen mit hohen Finanzreserven können somit die Risiken reaktiver Freisetzungsplanung wesentlich besser ausgleichen als ertrags- und finanzschwache Unternehmen.⁵⁶ Tabelle 1 veranschaulicht die Maßnahmen reaktiver Personalfreisetzungsplanung:

	Freisetzung durch Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	Freisetzung durch Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse
Reaktive Freisetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Versetzung (horizontal/vertikal) • Abbau von Überstunden • Einführung von Kurzarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Entlassung/Massenentlassung • Aufhebungsverträge mit Abfindungen • Outplacement • Entlassung mit Reaktivierung des Verlagsmodells

Tab. 1: Maßnahmen reaktiver Personalfreisetzungsplanung⁵⁷

⁵⁴ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 317.

⁵⁵ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 290.

⁵⁶ Vgl. Universität Basel (o.J.), a.a.O., S. 6 – 7.

⁵⁷ Ebd., S. 7.

➤ *Antizipative Personalfreisetzungsplanung*

Die antizipative (zukunftsorientierte) Personalfreisetzungsplanung versteht sich als integrierter Bestandteil der Unternehmens- und Personalplanung.⁵⁸ Dabei werden die Freisetzungursachen frühzeitig prognostiziert, um bereits zum Planungszeitpunkt festzulegen, wie das nicht mehr benötigte Personal bis zum Planungshorizont unter Verwendung beschäftigungserhaltender Freisetzungsmaßnahmen abgebaut oder anderweitig verwendet werden kann. Mit dieser Art der Freisetzungsplanung sollen Personalüberhänge vermieden oder vorzeitig so abgebaut werden, dass Entlassungen umgangen werden können. Somit befasst sich die antizipative Freisetzungsplanung vorrangig mit sozial verträglichen Verwendungsalternativen für freigesetztes Personal und übernimmt damit die Funktion eines Risikopuffers gegen Sozialplanrisiken. Einhergehend mit diesem Ziel entsteht ein höherer Planungsaufwand; jedoch treten soziale Härten in geringerem Maße als bei reaktiven Verwendungsalternativen auf.⁵⁹ Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Maßnahmen antizipativer Personalfreisetzungsplanung:

	Freisetzung durch Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	Freisetzung durch Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse
Antizipative Freisetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Teilzeitbeschäftigung • Arbeitsflexibilität • Urlaubsgestaltung und -planung • Leiharbeit • Strategische Umsetzungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellungsstops unter Ausnutzung der Fluktuation • Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge • vorzeitige/gleitende Pensionierung • Rückführung freigesetzten Personals in selbständige private Existenzen • Ausgliederung von Unternehmensbereichen

Tab. 2: Maßnahmen antizipativer Personalfreisetzungsplanung⁶⁰

Neben der Unterteilung nach dem Planungsaufwand können Personalfreisetzungsmaßnahmen auch aus der Perspektive betrachtet werden, dass sie vorbeugenden, qualitativen oder quantitativen Charakter besitzen. Abbildung 2 gibt einen Überblick über diese Art der Unterscheidung. Außerdem wird

⁵⁸ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 290.

⁵⁹ Vgl. Universität Basel (o.J.), a.a.O., S. 6.

⁶⁰ Ebd., S. 7.

ersichtlich, dass Personalfreisetzung nicht mit dem Begriff „Kündigung“ oder „Entlassung“ gleichgesetzt werden kann, da dies lediglich eine von mehreren Verwendungsalternativen für nicht mehr benötigtes Personal in der Folge von Freisetzungen bedeutet.

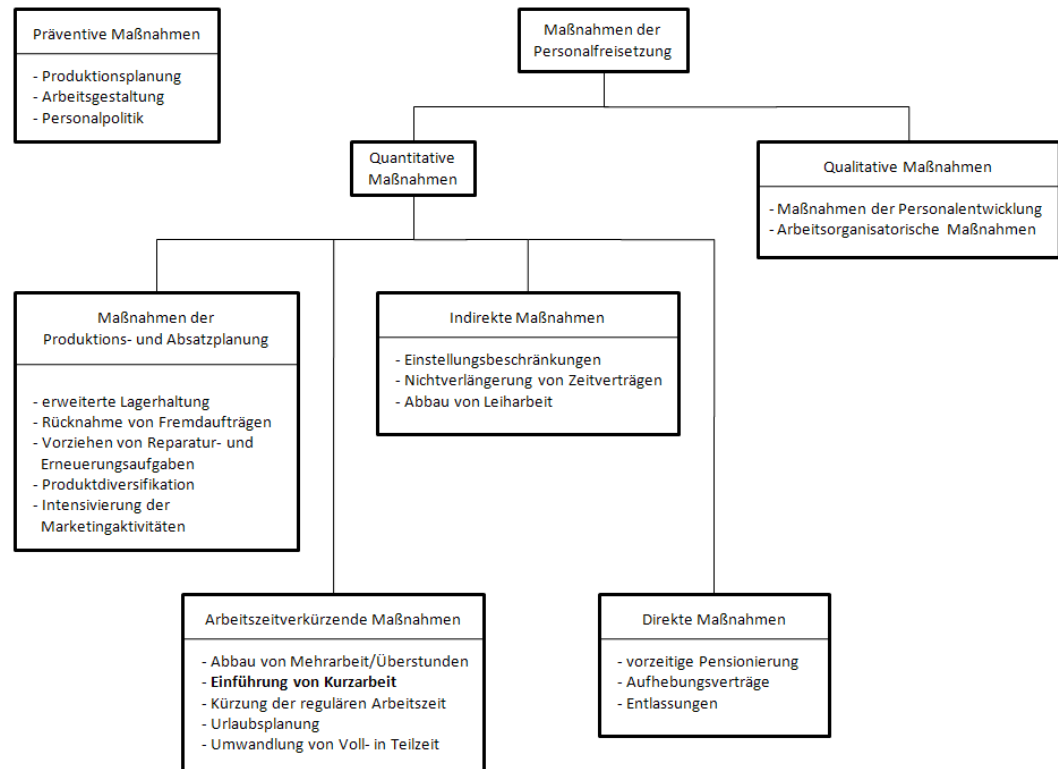


Abb. 2: Maßnahmen der Personalfreisetzung⁶¹

2.5.1 Präventive Maßnahmen

Durch den Einsatz vorbeugender Maßnahmen, die bereits im Vorfeld greifen, können Personalfreisetzungen verhindert oder zumindest reduziert werden. Eine Möglichkeit sind produktionsplanerische und arbeitsgestaltende Maßnahmen, welche sich auf die Flexibilität des Produktionsprogramms und des Arbeitseinsatzes beziehen. Wenn ein Produktionsprogramm langfristig so flexibel gestaltet wird, dass es in der Lage ist, betrieblich unbeeinflussbare konjunkturelle oder technisch bedingte Produktionseinschränkungen, -unterbrechungen oder -verzögerungen abzufangen, ist eine Reduzierung der Arbeitskräfte nicht notwendig. Außerdem führen Strategien der Arbeitsstrukturierung, wie Job

⁶¹ Jung (2008), a.a.O., S. 317.

enrichment (Arbeitsbereicherung) oder Job enlargement (Arbeitserweiterung), zu einer Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes und damit zur Beherrschung einer Mehrzahl von Arbeitsvorgängen im Fertigungsprozess.⁶² Weitere unternehmenspolitische Vermeidungsstrategien sind z.B.:

- „die Verschiebung von Rationalisierungsinvestitionen
- Maßnahmen, die zur Erlangung staatlicher Beschäftigungsgarantien führen
- Unternehmensstrategien, die dem Aufbau neuer sowie dem Erhalt und Ausbau bestehender Wettbewerbsvorteile dienen und die Beschäftigungsentwicklung positiv beeinflussen“⁶³

Zur Vorbeugung des Personalabbaus kommen auch personalpolitische Maßnahmen in Betracht. Viele Unternehmen gehen dazu über, die Flexibilität ihres Personalbedarfs zu sichern, indem mittelfristig ungesicherte Absatz- und Produktionssituationen durch bestimmte Mitarbeitergruppen abgedeckt werden. Dabei handelt es sich meist um Arbeitnehmer mit befristeten Arbeitsverträgen, Leiharbeitnehmer (z.B. Personal-Leasing), Teilzeitkräfte oder Hausfrauengruppen. Diese Mitarbeitergruppen stellen potentielle Abbaureserven dar, da man sich relativ schnell von ihnen trennen kann. Die Einrichtung derartiger potentieller Abbaureserven ist zwar aus Mitarbeitersicht sehr bedenklich, jedoch kann sie dem Personalabbau von längerfristigen Arbeitsverhältnissen vorübergehend entgegenwirken. Eine weitere Maßnahme zur Prävention von Personalschwankungen und Entlassungen stellt die personelle Unterdeckung der Stammebelegschaft dar, d.h. der Personal-Istbestand eines Unternehmens wird unter dem Personal-Sollbestand einschließlich der Reservequote gehalten. Mit dieser Maßnahme wird der Mitarbeiter in die Lage versetzt, ständig Überstunden leisten zu müssen, was langfristig unter gesundheitlichen Aspekten kritisch zu betrachten ist.⁶⁴

Da die Personalfreisetzung auch als Strategie zur Senkung von Personalkosten angesehen werden kann, könnten von der Unternehmung folgende vorbeugende kostenreduzierende Maßnahmen ergriffen werden.⁶⁵

⁶² Vgl. ebd., S. 318 – 319.

⁶³ Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 292.

⁶⁴ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 318 – 319.

⁶⁵ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 293.

- „Reduzierung freiwilliger sozialer Leistungen
- Einfrieren von Vergütungsbestandteilen
- Kürzung von Vergütungsbestandteilen
 - absolute Kürzungen mit unmittelbarer Wirkung
 - relative Kürzungen über Auslaufregelungen durch partielle Anrechnung künftiger Steigerungen der Vergütung“⁶⁶

Außerdem sollte überprüft werden, „ob vergleichbare Kostensenkungen nicht auch durch die Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen in anderen Bereichen erzielt werden können (z.B. Unternehmen mit materialintensiver Produktion in der Beschaffung).“⁶⁷

2.5.2 Qualitative Maßnahmen

„Der Erfolg qualitativ orientierter Maßnahmen hängt in erster Linie von der Entwicklungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter sowie dem Ausmaß der sachlichen und zeitlichen Divergenzen zwischen den „alten“ und „neuen“ Anforderungen ab.“⁶⁸ Zu den qualitativen Maßnahmen zählen:

Maßnahmen der Qualifizierung von Mitarbeitern im Rahmen der Personalentwicklung	Maßnahmen im Bereich der Arbeitsorganisation und -gestaltung
<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung • Weiterbildung • Umschulung • Qualitätszirkel • Qualifizierungspool • Teilfreistellung für Bildungsabschluss 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitserweiterung • Mehrstellenbesetzung • Gruppenarbeit • Fertigungsinseln • Qualitätsarbeit • Umsetzen von Verbesserungsvorschlägen

Tab. 3: Qualitative Maßnahmen⁶⁹

Für die Unternehmen sind qualitative Anpassungen mit hohen Kosten und hohem Zeitbedarf verbunden, während sie für die betroffenen Mitarbeiter zur Erhöhung

⁶⁶ Ebd., S. 293.

⁶⁷ Ebd., S. 293.

⁶⁸ Ebd., S. 293.

⁶⁹ Vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer (2008), a.a.O., S. 178.

ihrer Beschäftigungschancen, u.U. auch in anderen Unternehmen, führen können.⁷⁰

2.5.3 Quantitative Maßnahmen

In Abhängigkeit von Anlass (vorübergehende konjunkturelle Absatzschwierigkeiten oder Auftragseinbrüche), Ausmaß und zeitlicher Dauer können quantitative Maßnahmen unterschieden werden in:

- Maßnahmen der Produktions- und Absatzplanung
- Arbeitszeitverkürzende Maßnahmen
- Maßnahmen der indirekten Personalfreisetzung
- Maßnahmen der direkten Personalfreisetzung⁷¹

Im Folgenden soll ein detaillierter Überblick über diese beschäftigungspolitischen Reaktionsmöglichkeiten bei Personalüberhängen gegeben werden.

2.5.3.1 Maßnahmen der Produktions- und Absatzplanung

Im Rahmen der Produktions- und Absatzplanung existiert eine Reihe von Maßnahmen, die das Ziel haben, den Personalbestand zu erhalten bzw. den Eintritt von Personalüberhängen hinauszuzögern, zu verlangsamen oder durch begleitende Produktionsmaßnahmen auszugleichen.⁷²

➤ *Erweiterte Lagerhaltung*

Durch eine erweiterte Lagerhaltung wird ein geeigneter Spielraum zum Ausgleich für kurzfristig eingetretene Absatzrückgänge ermöglicht. Diese Maßnahme ist ein wirksames Mittel, um bei Absatzrückgängen Zeit zu gewinnen. Dies setzt jedoch voraus, dass die Absatzschwankungen von nicht allzu großer Dauer sind.

⁷⁰ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 295.

⁷¹ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 317.

⁷² Vgl. ebd., S. 319 – 320.

Außerdem ist diese Maßnahme mit den vorhandenen Lagerkapazitäten, den damit verbundenen Kosten sowie Art und Wertbeständigkeit der produzierten Güter verknüpft.⁷³

➤ *Rücknahme von Fremdaufträgen*

Wenn innerbetriebliche rechtliche, technische (erforderliche Maschinen, technisches Know-how) und personelle Voraussetzungen (unentbehrliche Spezialisten) erfüllt sind, können Fremdaufträge wieder zurückgenommen werden. Dies gilt insbesondere bei Produktionsteilen, die aus Kapazitätsüberlegungen nach außen vergeben wurden.⁷⁴ Dabei ist zu beachten, „dass das Problem des Personalüberhangs des Auftraggebers durch die Rücknahme von Fremdaufträgen lediglich nur an einen anderen Betrieb weitergegeben wird.“⁷⁵

➤ *Vorziehen von Reparatur- und Erneuerungsaufgaben*

Zur Beseitigung einer vorübergehenden Personalüberdeckung können Reparatur- und Erneuerungsaufgaben, die in absehbarer Zeit anfallen, vorgezogen werden.⁷⁶ Aufgrund der mit dem Vorziehen von Reparatur- und Erneuerungsaufgaben verbundenen Kosten ist diese Maßnahme nur begleitend einsetzbar.

Außerdem können durch den Aufschub von Rationalisierungsinvestitionen, d.h. Investitionen, die bewirken, dass eine bestimmte Produktionsmenge mit geringerem Mitteleinsatz erreicht wird, Entlassungen vermieden werden. Dabei werden zwar kurzfristig Arbeitsplätze gesichert, aber langfristig könnte eine größere Anzahl an Arbeitsplätzen bedroht sein, da die Leistungsfähigkeit der Produktionsanlagen und die damit verbundenen Wachstumsmöglichkeiten des Unternehmens in Gefahr geraten könnten.⁷⁷

⁷³ Vgl. ebd., S. 320.

⁷⁴ Vgl. ebd., S. 320.

⁷⁵ Ebd., S. 320.

⁷⁶ Vgl. Nicolai (2006), Personalmanagement, S. 281.

⁷⁷ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 320.

➤ *Produktdiversifikation und -streuung*

Indem Zulieferarbeiten für andere Branchen geleistet oder Fremdaufträge Dritter in die Fertigung aufgenommen werden, kann eine relativ kurzfristige Erweiterung des Produktionsprogramms erfolgen. Längerfristig kann ein Unternehmen sein Produktionsprogramm durch die Nutzung vorhandener Produktionsmittel horizontal erweitern, d.h. ein Produkt der gleichen Wirtschaftsstufe wird in das Sortiment aufgenommen (z.B. eine Brauerei, die neben Bier auch Mineralwasser herstellt oder ein Unternehmen, welches neben stark saisonabhängiger Tiefkühlkost Speiseeis produziert).⁷⁸

➤ *Intensivierung der Marketingaktivitäten*

Als längerfristige Maßnahme kann die Verstärkung der Aktivitäten des Marketing-Mix (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) einen vorübergehenden Ausgleich durch einen erhöhten Absatz schaffen.⁷⁹

2.5.3.2 Arbeitszeitverkürzende Maßnahmen

Ist es durch die bisher genannten arbeitsplatzerhaltenden Maßnahmen nicht möglich, einen Rückgang des Arbeitsumfanges zu verzeichnen, können Maßnahmen im Rahmen der Arbeitszeitplanung in Betracht gezogen werden, um einen direkten Personalabbau zu verhindern. Dabei wird versucht, das Arbeitsvolumen anders zu verteilen, um Arbeitsplätze zu erhalten oder auch neue zu schaffen. Den im Folgenden genannten arbeitszeitverkürzenden Maßnahmen ist allen gemeinsam, dass diese den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates unterliegen und dieser ggf. auch Initiativrechte besitzt,⁸⁰ d.h. wenn der Betriebsrat laut Betriebsverfassungsgesetz in bestimmten Bereichen das Recht hat, auf Maßnahmen des Arbeitgebers zu reagieren sowie selbst Gestaltungsvorschläge zu unterbreiten oder in den Entscheidungsprozess einzubringen.⁸¹

⁷⁸ Vgl. ebd., S. 320.

⁷⁹ Vgl. ebd., S. 321.

⁸⁰ Vgl. ebd., S. 321.

⁸¹ Vgl. Betriebsrat der WIV Wein International AG (o.J.), Betriebsrat.

➤ *Abbau von Mehrarbeit/Überstunden*

Trotz sich abzeichnender rückläufiger Produktions- und Absatzchancen wird von bestimmten Teilen der Belegschaft Mehrarbeit geleistet. Gründe dafür können beispielsweise die Bewältigung von Auftragsspitzen oder die Erledigung von Forschungs- und Entwicklungsarbeiten sein.⁸² Durch den Abbau von Mehrarbeit bzw. Überstunden kann eine Personalüberdeckung relativ kurzfristig reduziert werden. Einhergehend damit führt diese Maßnahme durch den Wegfall tariflicher Zuschläge zu einem überproportionalen Rückgang der Personalkosten. Für die Arbeitnehmer ist der Abbau von Überstunden einerseits mit mehr Freizeit und einer geringeren gesundheitlichen Belastung verbunden, andererseits führt er zu einer realen Einkommensminderung.⁸³ Einige Mitarbeiter reagieren bei der verminderten Möglichkeit, Überstunden ableisten zu können, z.T. mit einem Betriebswechsel. Die daraus resultierende Fluktuation kann von der Unternehmung bezweckt bzw. erwünscht sein.⁸⁴

Ähnliche arbeitszeitliche, jedoch nicht kostenreduzierende, Wirkungen können auch durch den Aufbau von Zeitschulden im Rahmen von Gleitzeitmodellen erzielt werden.⁸⁵ Darüber hinaus unterliegt die Anordnung von Mehrarbeit bzw. Überstunden in vollem Umfang der Mitbestimmung des Betriebsrates gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG).

➤ *Kürzung der regulären Arbeitszeit*

Eine Verkürzung der täglichen, wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Arbeitszeit kann bei einer beschäftigungsbedingten Personalreduzierung unter Voraussetzung der rechtlichen Grundlagen (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarungen, Einzelarbeitsvertrag) beschäftigungssichernd wirken. Eine tariflich festgelegte Verkürzung der Arbeitszeit, welche sich auf alle Unternehmen einer Branche beziehen kann, führt bei einem gleichbleibenden Absatz zu einer Produktivitätssteigerung.⁸⁶

⁸² Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 321.

⁸³ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 297.

⁸⁴ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 321.

⁸⁵ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 297.

⁸⁶ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 322.

Für die Unternehmung führt die Kürzung der regulären Arbeitszeit – wenn sie nicht oder nur teilweise mit einem Lohnausgleich in Verbindung steht – vor allem zu einer Senkung der Personalkosten und für die Mitarbeiter zu Einkommensverlusten.⁸⁷

➤ *Urlaubsplanung und -abwicklung*

Um kurzfristige, zeitlich vorhersehbare und/oder saisonale Beschäftigungsschwankungen auszugleichen, dient die Urlaubsplanung und -abwicklung unter Anwendung der folgenden allgemein gehaltenen oder einzeln ausgehandelten Maßnahmen:

- Verlagerung und/oder Verlängerung der Betriebsferien
- Gewährung von unbezahlttem Urlaub (z.B. zu Bildungszwecken)
- Verlagerung von individuellen Urlaubsansprüchen in beschäftigungsschwache Zeiten
- Gewährung von Sabbaticals, sog. Langzeiturlaub⁸⁸

„Dabei sind insbesondere die Beteiligungsrechte des Betriebsrates nach § 87 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG beachten.“⁸⁹

➤ *Umwandlung von Voll- in Teilzeit*

Teilzeitarbeit bezeichnet Beschäftigungsverhältnisse, bei denen die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit der betroffenen Arbeitnehmer kürzer ist als die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer (§ 2 Abs. 1 TzBfG). Die Möglichkeit der Umwandlung bestehender Vollzeit- in Teilzeitstellen ist vor allem für bestimmte Arbeitsgruppen bedeutsam. Dazu zählen u.a. Hausfrauen sowie ältere Arbeitnehmer. Das individuelle Arbeitsvolumen kann durch die Teilung oder Veränderung ansonsten wegfallender Stellen reduziert werden. Dadurch entsteht eine vielfach höhere Arbeitsproduktivität, welche die anfallenden Mehrkosten (höhere Sozialausgaben)

⁸⁷ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 297.

⁸⁸ Vgl. ebd., S. 296.

⁸⁹ Ebd., S. 296.

annähernd ausgleicht. Außerdem verringert diese Maßnahme die sozialen Gesamtkosten und die Arbeitslosenzahl.⁹⁰

Zu den Formen der Teilzeitarbeit zählen u.a. das Job-Sharing (Arbeitsplatzteilung), die Abrufarbeit (Arbeit nach Arbeitsanfall),⁹¹ die geringfügige Beschäftigung (sog. Mini-Job bis 400 €) sowie die Beschäftigung in der Gleitzone (Mini-Job zwischen 400,01 € und 800 €).⁹² Eine Sonderform der Teilzeitarbeit stellt die Altersteilzeitarbeit dar, die älteren Arbeitnehmern einen gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in die Altersrente ermöglichen soll (§ 1 Abs. 1 AltTZG). Die betroffenen Mitarbeiter können „nach dem 55. Lebensjahr unter bestimmten Voraussetzungen von der Bundesagentur für Arbeit Leistungen beziehen, wenn sie ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit spätestens ab dem 31. Dezember 2009 auf die Hälfte der bisherigen wöchentlichen Arbeitszeit vermindern und versicherungspflichtig beschäftigt i.S. des Dritten Buches Sozialgesetzgebung sind.“⁹³ Der Arbeitgeber muss anschließend einen beim Arbeitsamt als arbeitslos gemeldeten Arbeitnehmer oder einen Arbeitnehmer nach Abschluss der Ausbildung auf dem freigemachten Arbeitsplatz versicherungspflichtig beschäftigen. Altersteilzeitmaßnahmen können zur Verjüngung der Altersstruktur genutzt werden bzw. zur Veränderung der Qualifikationsstruktur eines Unternehmens beitragen und so zur Erhöhung des Leistungspotentials des Personals führen. Ein Personalabbau findet nicht statt.⁹⁴ Für den Betriebsrat bestehen bei der Kürzung individueller Arbeitszeiten – außer bei Änderungskündigungen i.S. des § 2 KSchG – keine Beteiligungsrechte.⁹⁵ „Die Altersteilzeit endet mit dem Beginn der Altersrente, jedoch spätestens mit der Vollendung des 65. Lebensjahres.“⁹⁶

Die verschiedenen Modelle der Teilzeitarbeit werden aufgrund ihrer Vielzahl in traditionelle und flexible Formen unterschieden. Traditionelle Formen beinhalten Vereinbarungen über feste Arbeitszeiten, welche häufig in Form von Halbtagesstellen oder Tätigkeiten an bestimmten Wochentagen auftreten. Die traditionellen Formen finden zunehmende Begrüßung bei den Arbeitnehmern, da

⁹⁰ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 323.

⁹¹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2006), Teilzeit und Arbeitszeitmodelle.

⁹² Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2004), Teilzeitarbeit.

⁹³ Hentze/Graf (2005), a.a.O., S. 377.

⁹⁴ Vgl. ebd., S. 377 – 378.

⁹⁵ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 298.

⁹⁶ Jung (2008), a.a.O., S. 325.

sie dem Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf entgegenkommen.

Bei den flexiblen Formen der Teilzeitarbeit werden z.B. Monats- oder Jahresarbeitszeitvereinbarungen getroffen bzw. Zeitkontingente vereinbart, die durch den Arbeitgeber je nach Arbeitsanfall abgerufen werden können. Die Interessen der Arbeitnehmer werden durch Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (Tag- oder Nachtarbeit, Mindest- und Maximalarbeitszeiten) gewahrt.⁹⁷

➤ *Einführung von Kurzarbeit*

Eine weitere arbeitszeitverkürzende Maßnahme stellt die Einführung von Kurzarbeit dar. In diesem Abschnitt soll zunächst auf eine genaue Betrachtung verzichtet werden, da eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Begriff der Kurzarbeit und dem Kurzarbeitergeld im nächsten Kapitel erfolgt.

2.5.3.3 Maßnahmen der indirekten Personalfreisetzung

Wenn ein Unternehmen trotz des Einsatzes arbeitsbeschaffender bzw. arbeitserhaltender Maßnahmen sowie veränderter Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitgestaltung seinen Personalbestand in dem bestehenden zahlenmäßigen Umfang nicht halten kann, kommen Maßnahmen der indirekten Personalfreisetzung in Betracht, welche das Ziel haben, die Belegschaft soweit zu verringern, dass eine dauerhafte Beschäftigung der verbleibenden Arbeitnehmer gewährleistet wird. Die bestehenden Arbeitsverhältnisse bleiben bei den folgenden indirekten Abbaumaßnahmen unberührt.⁹⁸

➤ *Einstellungsbeschränkungen*

Durch Einstellungsstopps wird versucht, die natürliche Fluktuation der Mitarbeiter (z.B. Kündigung des Arbeitnehmers, Rente, Pensionierung, Invalidität, Tod) durch den Verzicht auf Ersatz- und/oder Neueinstellungen auszunutzen und so eine quantitative Reduzierung des Personalbestandes zu

⁹⁷ Vgl. Hentze/Graf (2005), a.a.O., S. 376 – 377.

⁹⁸ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 323 – 324.

erreichen. Die Wirkung dieser Maßnahme kann durch das Angebot fluktuationsfördernder Anreize positiv beeinflusst werden.⁹⁹

Bei langanhaltenden Einstellungsstopps besteht die Gefahr, dass sich die Alters- und Qualifikationsstruktur verschlechtert. Verschiebt sich die Personalstruktur so stark, dass es zu einer Überalterung des Personalbestandes kommt, resultiert daraus ein Mangel an Nachwuchskräften und Aufstiegsstellen. Im weiteren Verlauf kann diese Maßnahme zu einer Unsicherheit in der Belegschaft führen, so dass qualifizierte Mitarbeiter einen Betriebswechsel anstreben, während unqualifizierte Mitarbeiter im Betrieb verbleiben.¹⁰⁰ Außerdem kann die Arbeitsmotivation der verbleibenden Mitarbeiter beeinträchtigt werden.¹⁰¹

➤ *Nichtverlängerung von Zeitverträgen*

Ein befristeter Arbeitsvertrag liegt vor, wenn das Arbeitsverhältnis durch Zeitablauf oder Erreichen des vereinbarten Zweckes endet. Die Reduktion der Belegschaft kann durch die Nichtverlängerung dieser Arbeitsverhältnisse erfolgen. Dem Unternehmen wird somit ein erheblicher Flexibilitätsspielraum ermöglicht, beispielsweise durch die Anstellung freier Mitarbeiter für spezifische Projekte oder der gesetzlich vorgeschriebene befristete Abschluss des Berufsausbildungsverhältnisses.¹⁰² „Die Nichtübernahme von Auszubildenden stellt somit einen Sonderfall der Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverhältnisse dar.“¹⁰³

➤ *Abbau von Leiharbeit*

Mit Hilfe von Personalleasing kann ein kurzfristiger, zeitlich begrenzter Personalbedarf gedeckt werden, der durch eine urlaubs- oder krankheitsbedingte Personalunterdeckung bzw. durch eine unvorhersehbare oder saisonal bedingte Erhöhung des Arbeitsvolumens entstanden ist.¹⁰⁴ In konjunkturschwachen Zeiten werden zuerst die Leiharbeiter abgebaut. Somit bleiben die Arbeitsplätze der Stammbeslegschaft zwar erhalten, aber gesamtwirtschaftlich gesehen führt dieser

⁹⁹ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 299.

¹⁰⁰ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 324.

¹⁰¹ Vgl. Hentze/Graf (2005), a.a.O., S. 380.

¹⁰² Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 299 – 300.

¹⁰³ Ebd., S. 300.

¹⁰⁴ Vgl. ebd., S. 300.

Vorgang zu einer Erweiterung der Arbeitslosigkeit.¹⁰⁵ Die Kündigung oder Nichtverlängerung von Personalleasingverträgen ist für die Unternehmung eine flexible Maßnahme zum Abbau einer Personalüberdeckung und i.d.R. ohne Angabe von Gründen kurzfristig möglich, was zu einer sofort wirksamen Kostensenkung führt.¹⁰⁶

Das Ziel des Gesetzgebers, Neueinstellungen durch Personalleasing zu fördern, hat allerdings oft bewirkt, dass der Anteil von Dauerarbeitsplätzen bzw. unbefristeten Arbeitsverhältnissen insgesamt rückläufig geworden ist.¹⁰⁷

2.5.3.4 Maßnahmen der direkten Personalfreisetzung

Wenn das Ausmaß der personellen Überkapazität so groß ist, dass die Maßnahmen des indirekten Personalabbaus nicht mehr ausreichen, um den Personalbestand den betrieblichen Erfordernissen anzupassen, muss ein Unternehmen zu direkten Personalfreisetzungsmaßnahmen übergehen. Neben der Entlassung, als äußerstes Mittel im Rahmen dieser Abbaumaßnahmen, stehen dem Unternehmen dazu weitere Möglichkeiten zur Verfügung, welche im Folgenden näher betrachtet werden.¹⁰⁸

➤ *vorzeitige Pensionierung*

Die Pensionierung ist die endgültige altersbedingte Beendigung der Berufsausübung seitens des Arbeitnehmers. Die Unternehmung kann durch die Beeinflussung individueller Pensionierungszeitpunkte¹⁰⁹ sowie durch Anreize in Form von Abfindungen oder betrieblicher Altersvorsorge die Reduzierung des Personalbestandes fördern.¹¹⁰ Außerdem führen vorzeitige Pensionierungen nicht zu einer Überalterung der Belegschaft, sondern unter Umständen zu einer ausgewogenen Altersstruktur.¹¹¹ Qualifizierte jüngere Mitarbeiter erhalten somit

¹⁰⁵ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 324.

¹⁰⁶ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 300.

¹⁰⁷ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 324.

¹⁰⁸ Vgl. ebd., S. 325.

¹⁰⁹ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 301.

¹¹⁰ Vgl. Stock-Homburg (2008), a.a.O., S. 229.

¹¹¹ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 301.

die Chance zum Aufstieg.¹¹² Andererseits kann diese Maßnahme auch dazu führen, dass besonders erfahrene Mitarbeiter verloren gehen. Die eventuell notwendigen Versetzungen der freiwerdenden Arbeitsplätze stellen hohe Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit der verbleibenden Mitarbeiter dar.¹¹³ Die vorzeitige Pensionierung kann in zwei Formen erfolgen, welche nachfolgend kurz veranschaulicht werden:

Das Überwechseln in die nachberufliche Lebensphase von einem Tag zum anderen, also unmittelbar aus voller Arbeit, zu einem bestimmten Zeitpunkt in eine von beruflicher Tätigkeit losgelöste Lebensphase, wird als einstufige Pensionierung bezeichnet.¹¹⁴

Die mehrstufige (gleitende) Pensionierung erfolgt nicht abrupt, sondern in einem mehrjährigen Zeitraum, in dem die Arbeitszeit langsam, aber stetig reduziert wird¹¹⁵ und z.T. auch andere Komponenten der Arbeit (z.B. Belastungen oder Arbeitsbedingungen) vermindert oder geändert werden.¹¹⁶ Die gleitende Pensionierung erleichtert dem Betroffenen den Übergang in das Rentendasein. Dies kann positive Auswirkungen auf seine Leistungsfähigkeit haben, da der Mitarbeiter in der verbleibenden Zeit motivierter arbeitet. Außerdem können die Erfahrungen langjähriger Beschäftigter im gleitenden Vorruhestand für das Training junger Mitarbeiter eingesetzt werden, etwa im Rahmen des Mentoring,¹¹⁷ bei dem kompetente Personen ihr Fach- und Erfahrungswissen an unerfahrene Mitarbeiter weitergeben.¹¹⁸

➤ *Aufhebungsverträge*

Ein Aufhebungsvertrag bietet dem Arbeitnehmer sowie dem Arbeitgeber jederzeit im Rahmen der allgemeinen Vertragsfreiheit die Möglichkeit, die einvernehmliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu vereinbaren. Dieser Vorgang unterliegt weder den rechtlichen Bestimmungen des Kündigungsschutzgesetzes noch den Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes und somit ist die Beteiligung des Betriebsrates nicht

¹¹² Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 326.

¹¹³ Vgl. Heinen (1992), Betriebswirtschaftliche Führungslehre, S. 350.

¹¹⁴ Vgl. Schmähl (1988), Verkürzung oder Verlängerung der Erwerbsphase?, S. 225.

¹¹⁵ Vgl. Walter/Cornelsen (2005), Handbuch Führung, S. 508.

¹¹⁶ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 302.

¹¹⁷ Vgl. Walter/Cornelsen (2005), a.a.O., S. 508.

¹¹⁸ Vgl. Universität Freiburg (2005), Was ist Mentoring?

erforderlich.¹¹⁹ Der Inhalt eines Abfindungsvertrages kann sehr vielfältig formuliert sein, jedoch ist er in jedem Einzelfall als Individuallösung zu präzisieren und es sind der Zeitpunkt, der Grund, die Vergütungsfortzahlung, Provisionen, Abfindung usw. festzulegen. Im Vergleich zur Kündigung bietet der Aufhebungsvertrag dem Unternehmen im Wesentlichen folgende Vorteile bezüglich der Planbarkeit und Steuerungsmöglichkeit.

- die Kosten sind mit hoher Sicherheit kalkulierbar¹²⁰ und u.U. geringer als bei Individualkündigungen oder Massenentlassungen
 - Personalkosten können kurzfristig und ohne Beachtung von Kündigungsfristen reduziert werden
 - die Kosten für Abfindungen und Leistungen aus der betrieblichen Altersvorsorge sind genau bestimmbar und i.d.R. geringer als Sozialplanzahlungen¹²¹
- hohe Terminierbarkeit (ggf. kann eine sofortige Wirkung vereinbart werden)
- die betroffenen Mitarbeiter können gezielt angesprochen werden (Alters- und Qualifikationsstruktur kann somit gelenkt und verbessert werden)
- Erhaltung des Betriebsfriedens
- geringer Imageverlust des Unternehmens¹²²

Letztlich hängt es von den Mitarbeitern ab, ob sie dieser Maßnahme zustimmen. Einerseits können Aufhebungsverträge für die Betroffenen ähnliche Folgen wie Kündigungen (z.B. Verlust der materiellen Existenzgrundlage oder längere Arbeitslosigkeit) nach sich ziehen, andererseits kann eine einvernehmliche Trennung sowohl materiell als auch für die weitere berufliche Entwicklung vorteilhaft sein.¹²³

„Ein Instrument, das mit Aufhebungsverträgen umgesetzt wird, ist die Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft.“¹²⁴ Der Arbeitgeber unterbreitet dem Mitarbeiter ein Angebot, welches ihm ermöglicht, aus dem Unternehmen

¹¹⁹ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 300.

¹²⁰ Vgl. Hentze/Graf (2005), a.a.O., S. 386.

¹²¹ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 300.

¹²² Vgl. Hentze/Graf (2005), a.a.O., S. 386.

¹²³ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 301.

¹²⁴ Hentze/Graf (2005), a.a.O., S. 386.

auszutreten und in einer Auffanggesellschaft weiter beschäftigt zu werden. Das Ziel dieser Maßnahme ist, die betroffenen Mitarbeiter durch Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sowie durch weitere Förderungsmaßnahmen (z.B. Bewerbertrainings) zu unterstützen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Finanziert wird diese Maßnahme von der Bundesagentur für Arbeit, welche den Betroffenen für maximal zwölf Monate ein steuerfreies Transfer-Kurzarbeitergeld in Höhe von 60 % bzw. 67 % (wenn mindestens ein Kind mit im Haushalt lebt) des letzten Nettolohnes zahlt. Für ein Unternehmen ist der Personalabbau mit Hilfe dieser Maßnahme teurer als eine betriebsbedingte Kündigung, da der frühere Arbeitgeber die Sozialbeiträge für die ausgeschiedenen Mitarbeiter zahlt und oft die Qualifizierung finanziert.¹²⁵

➤ Entlassungen

Die Entlassung ist die letzte in Betracht kommende Maßnahme zum Abbau von Personal und stellt demzufolge das folgenschwerste Instrument dar.¹²⁶ Die rechtliche Voraussetzung ist, dass die der Entlassung vorausgehende Kündigung, welche „eine einseitige, empfangsbedürftige und rechtsgestaltende Willenserklärung einer der beiden Parteien des Arbeitsvertrages (hier: Arbeitgeber) ist, durch die das Arbeitsverhältnis für die Zukunft aufgelöst werden soll“, ¹²⁷ nicht sozial ungerechtfertigt ist.¹²⁸ Nach § 1 KSchG ist eine Kündigung gegenüber einem Arbeitnehmer, dessen Arbeitsverhältnis ohne Unterbrechung länger als sechs Monate in demselben Unternehmen bestanden hat, sozial gerechtfertigt,

- wenn die Kündigungsgründe nur in der Person oder im Verhalten des Mitarbeiters liegen oder ausschließlich dringend betrieblich bedingt sind,
- wenn die Richtlinien nach § 95 BetrVG beachtet werden,
- wenn in dem Unternehmen keine andere Weiterbeschäftigungsmöglichkeit für den Betroffenen besteht,

¹²⁵ Vgl. ebd., S. 386 – 388.

¹²⁶ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 327.

¹²⁷ Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 302.

¹²⁸ Vgl. Drumm (2008), Personalwirtschaft, S. 257.

- wenn bei den zu kündigenden Mitarbeitern aus rein betrieblichen Gründen soziale Aspekte (Dauer der Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltungspflichten, etwaige Schwerbehinderung) berücksichtigt werden.

Da Einzel- und Massenentlassungen zu erheblichen wirtschaftlich-sozialen und menschlichen Folgen (z.B. im familiären Bereich) führen können, existiert zum Schutz der Betroffenen eine Vielzahl zu beachtender und zu prüfender arbeitsrechtlicher Vorschriften, welche sich insbesondere im Kündigungsschutzgesetz und in Teilen des Betriebsverfassungsgesetzes finden.¹²⁹ Gemäß § 102 Abs. 1 BetrVG muss dem Betriebsrat jede Kündigung begründet werden, gegen die er nach Abs. 2 Bedenken äußern kann. Wenn die Kündigung sozial ungerechtfertigt ist, hat der Betriebsrat nach Abs. 3 ein zeitlich befristetes, aufschiebendes Widerspruchsrecht. Lässt er die Widerspruchsfrist ungenutzt verstreichen, wird die Kündigung wirksam. Bei einem Widerspruch kann erst eine arbeitsgerichtliche Entscheidung klären, ob das Arbeitsverhältnis weiter bestehen bleibt oder nicht.¹³⁰

Es werden verschiedene Formen der Kündigung unterschieden, für die z.T. unterschiedliche gesetzliche Regelungen gelten.¹³¹ Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Kündigungsarten:

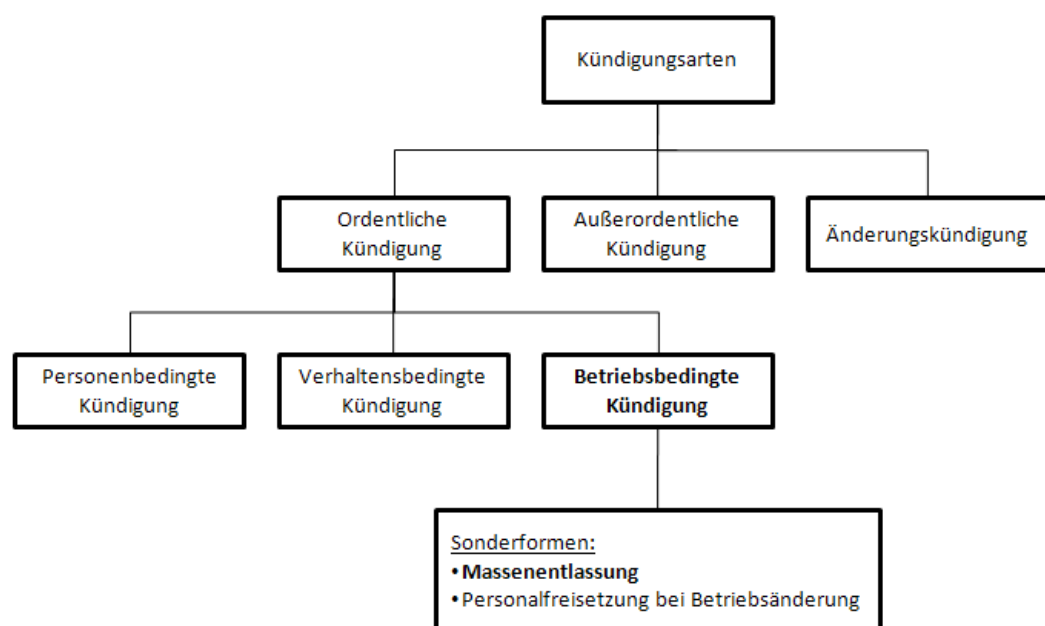


Abb. 3: Kündigungsarten¹³²

¹²⁹ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 327.

¹³⁰ Vgl. Drumm (2008), a.a.O., S. 257.

¹³¹ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 328.

In dieser Arbeit werden jedoch nur die betriebsbedingte Kündigung sowie die Massenentlassung, als Sonderform des betriebsbedingten Personalabbaus, beleuchtet. Im weiteren Verlauf soll analysiert werden, ob die Einführung von Kurzarbeit eine Alternative zur Vermeidung dieser Form der Kündigung ist.

2.5.3.4.1 Betriebsbedingte Kündigung

Wenn infolge eines wirtschaftlichen Abschwungs die Umsätze aus Mangel an Aufträgen abnehmen und dadurch erhebliche Sparmaßnahmen in Hinblick auf die Personalkosten vorzunehmen sind, bleibt vielen Unternehmen als letztes Mittel zur Kostensenkung nur die Möglichkeit, Personal abzubauen. Daher hat der Gesetzgeber im Kündigungsschutzgesetz vorgeschrieben, dass die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses aus betriebsbezogenen Umständen oder Vorgängen,¹³³ „die keinen unmittelbaren Bezug zur Arbeitsleistung des zu entlassenden Mitarbeiters aufweisen, sozial gerechtfertigt ist.“¹³⁴ Beachtet der Arbeitgeber im Rahmen des von ihm angestrebten Personalabbaus allerdings nicht die vom Gesetzgeber und der Rechtsprechung aufgestellten Voraussetzungen einer betriebsbedingten Kündigung, so kann ein fehlgeschlagener Kündigungsschutzprozess enorm hohe Kosten verursachen, welche dem ursprünglichen Ziel – Kosteneinsparung – entgegenwirken.

Die Voraussetzung einer betriebsbedingten Kündigung ist zunächst eine unternehmerische Entscheidung, die auf inner- oder außerbetrieblichen Umständen basieren kann und zum ersatzlosen Wegfall von mindestens einem Arbeitsplatz führt.¹³⁵ Die folgende Tabelle veranschaulicht die inner- und außerbetrieblichen Ursachen, die zum Wegfall eines Arbeitsplatzes führen können:

¹³² In Anlehnung an Jung (2008), a.a.O., S. 328.

¹³³ Vgl. Rechtsanwälte Hoß & Medla (o.J.), Die betriebsbedingte Kündigung.

¹³⁴ Ebd.

¹³⁵ Vgl. ebd.

Innerbetriebliche Ursachen	Außerbetriebliche Ursachen
<ul style="list-style-type: none"> • Betriebseinschränkungen (z.B. durch Umstellung von Drei- auf Zweischichtbetrieb) • Änderung oder Einführung neuer Fertigungsmethoden (z.B. Substitution von Arbeit durch Maschinen) • Rationalisierungsmaßnahmen (z.B. Umstellung oder Einschränkung der Produktion) • Abbau von Hierarchieebenen („lean-management“) • Betriebsstilllegung, -verlagerung • Steigerung des Unternehmenswertes (Shareholder-Value) • Vergabe von Arbeiten, die zuvor selbst erledigt wurden (Outsourcing) • Kostensenkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzrückgang • Absatzschwierigkeiten • Auftragsmangel • Veränderung der Marktstruktur • mangelnde Rentabilität des Unternehmens wegen zu hoher Kosten und dadurch bedingten Gewinnverfall • Haushaltseinsparungen • Kürzungen oder Wegfall von Drittmitteln, die zur Finanzierung von Arbeitsplätzen dienen, insbesondere im Wissenschafts- und Forschungsbereich • Mangel an Rohstoffen oder Vorprodukten • Energiemangel

Tab. 4: Inner- und außerbetriebliche Kündigungsursachen¹³⁶

Gibt der Arbeitgeber außerbetriebliche Gründe für den Wegfall des Arbeitsplatzes einzelner Arbeitnehmer an, so muss er dies in einem etwaigen Rechtsstreit beweisen. Alle Tatsachenbehauptungen des Arbeitgebers unterliegen in diesem Fall der vollen inhaltlichen Nachprüfung durch das Arbeitsgericht.

Kommt es wegen einer betriebsbedingten Kündigung aus innerbetrieblichen Umständen zu einem Rechtsstreit, dann hat der Arbeitgeber eine deutlich bessere Position, da das Arbeitsgericht nur nachprüfen darf, ob eine unternehmerische Entscheidung tatsächlich vorliegt und ob hierdurch eine Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers nicht mehr möglich ist. Dem Gericht steht es nicht zu, die unternehmerische Entscheidung auf ihre Zweckmäßigkeit oder Erforderlichkeit zu überprüfen. Daraus ergibt sich, dass das Gericht nur eine Missbrauchskontrolle ausübt, in der geprüft wird, ob die Kündigung unsachlich oder willkürlich war.

Eine betriebsbedingte Kündigung aufgrund dringender betrieblicher Erfordernisse, d.h. inner- oder außerbetrieblicher Gründe, ist jedoch nur dann wirksam, wenn es im Interesse des Betriebes sowie unter Abwägung beiderseitiger Interessen wirklich notwendig und angemessen erscheint, das Arbeitsverhältnis zu kündigen und es dem Arbeitgeber nicht möglich ist, die

¹³⁶ Vgl. Hromadka/Maschmann (2008), Arbeitsrecht Band 1, S. 405; Hildebrandt (o.J.), Betriebsbedingte Kündigung.

betriebliche Lage durch andere Maßnahmen auf technischem, organisatorischem oder wirtschaftlichem Gebiet als durch Entlassungen zu bewältigen.¹³⁷

Beabsichtigt der Arbeitgeber, mehreren Mitarbeitern aus betriebsbedingten Gründen zu kündigen, muss er bei der Auswahl der zu kündigenden Arbeitnehmer gemäß § 1 Abs. 3 KSchG soziale Aspekte berücksichtigen.¹³⁸ Diese so genannte Sozialauswahl ist allein auf die Arbeitnehmer des betroffenen Betriebes zu richten¹³⁹ und erstreckt sich auf alle miteinander vergleichbaren Mitarbeiter, wobei die Kündigung denjenigen trifft, der am wenigsten hart betroffen wird.¹⁴⁰ Nach § 1 Abs. 3 Satz 1 KSchG sollte die Unternehmung dabei folgende Sozialindikatoren angemessen berücksichtigen:

- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Lebensalter
- Unterhaltsverpflichtungen
- Schwerbehinderung des Arbeitnehmers

Die Sozialauswahl findet nach § 1 Abs. 3 Satz 2 KSchG keine Anwendung bei Mitarbeitern, deren Weiterbeschäftigung, insbesondere wegen ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und Leistungen oder zur Sicherung einer ausgewogenen Personalstruktur des Betriebes, im berechtigten betrieblichen Interesse liegt. Darüber hinaus sind auch Arbeitnehmer, die unter Sonderkündigungsschutz (z.B. Betriebsratsmitglieder, Schwerbehinderte, Schwangere) stehen, von der Sozialauswahl auszuschließen.¹⁴¹

Im Zuge von erheblichen Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen eines wirtschaftlich angeschlagenen Unternehmens stellt die so genannte Massenentlassung eine Sonderform des betriebsbedingten Personalabbaus dar. Nach § 17 Abs. 1 KSchG ist der Arbeitgeber verpflichtet, der Agentur für Arbeit Anzeige zu erstatten, *bevor* er

¹³⁷ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 333 – 334.

¹³⁸ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 304.

¹³⁹ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 334.

¹⁴⁰ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 304.

¹⁴¹ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 334.

- in Betrieben mit i.d.R. mehr als 20 und weniger als 60 Arbeitnehmern mehr als 5,
- in Betrieben mit i.d.R. mindestens 60 und weniger als 500 Arbeitnehmern 10 % der regelmäßig Beschäftigten oder mehr als 25 Arbeitnehmer bzw.
- in Betrieben mit i.d.R. mindestens 500 Arbeitnehmern mindestens 30 Arbeitnehmer innerhalb von 30 Kalendertagen entlässt.

Des Weiteren muss der Arbeitgeber den Betriebsrat nach § 17 Abs. 2 Satz 1 KSchG umfassend über seine Absicht informieren und kann mit ihm nach Satz 2 „die Möglichkeiten beraten, Entlassungen zu vermeiden oder einzuschränken und ihre Folgen zu mildern.“

Aus der Sicht des Unternehmens stehen den positiven (ökonomischen) Folgen eines betriebsbedingten Personalabbaus auch negative Aspekte gegenüber.¹⁴² Im Falle eines Rechtsstreites um die Zulässigkeit bzw. Rechtmäßigkeit einer betriebsbedingten Kündigung muss der Arbeitgeber die auf ihn entfallenen Verfahrenskosten tragen. Außerdem hat der Arbeitgeber eine angemessene Abfindung zu zahlen, falls der Arbeitnehmer den Rechtsstreit für sich entscheiden kann und ihm die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht zuzumuten ist. Die kostenmäßigen Risiken, die auf die Unternehmung bei Massenentlassungen zukommen, sind zudem wesentlich höher, als bei Einzelkündigungen. Falls eine Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebes oder wesentlicher Betriebsteile Massenentlassungen zur Folge hat,¹⁴³ kann der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber einen Interessenausgleich über die Betriebsänderung anstreben sowie einen Sozialplan für die betroffenen Mitarbeiter fordern,¹⁴⁴ d.h. eine Einigung über den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile, die den Arbeitnehmern infolge der geplanten Betriebsänderung entstehen (§ 112 Abs. 1 BetrVG). Sozialpläne enthalten i.d.R. die Zahlung einer Abfindung, die vorzeitige Ruhegeldzahlung an ältere Arbeitnehmer, einen Ausgleich von Rentenminderungen, die Übernahme von Bewerbungskosten usw. Diese Zahlungen belasten die kurzfristige Liquiditätsslage des Unternehmens.¹⁴⁵ Die kostensenkenden Wirkungen betriebsbedingter Kündigungen können somit u.U.

¹⁴² Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 304.

¹⁴³ Vgl. Heinen (1992), a.a.O., S. 349.

¹⁴⁴ Vgl. Hentze/Graf (2005), a.a.O., S. 384.

¹⁴⁵ Vgl. Heinen (1992), a.a.O., S. 349.

durch Sozialplanzahlungen (über)kompensiert werden.¹⁴⁶ Des Weiteren kann ein betriebsbedingter Personalabbau zu einer unerwünschten Überalterung der Belegschaft führen, da durch die Berücksichtigung sozialer Faktoren bei der Sozialauswahl vornehmlich jüngere Mitarbeiter entlassen werden müssen.¹⁴⁷ Zusätzlich können sich Einzel- und Massenentlassungen negativ auf das Image des Unternehmens auswirken und zu einer Verschlechterung des Betriebsklimas oder zu einer erhöhten Fluktuation nicht betroffener, aber besonders qualifizierter Mitarbeiter führen.

Für die betroffenen Arbeitnehmer können betriebsbedingte Entlassungen zu langfristiger Arbeitslosigkeit und damit sinkenden Wiederbeschäftigungsmöglichkeiten, zu einer Gefährdung der materiellen Existenzgrundlage, zu einer Reduktion des sozialen Kontaktfeldes, zu einer Destabilisierung der Familienbeziehungen etc. führen.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 304.

¹⁴⁷ Vgl. Heinen (1992), a.a.O., S. 349.

¹⁴⁸ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 304.

3 Kurzarbeit als Maßnahme der Personalfreisetzung

3.1 Begriffsdefinition „Kurzarbeit“

Aufgrund der jüngsten Wirtschaftskrise steht Kurzarbeit als Instrument zur Vermeidung betriebsbedingter Entlassungen im Fokus arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen. Wenn der Rückgang der Produktion nicht mehr durch andere Maßnahmen abzufangen ist, die vorhandenen Mitarbeiter vorübergehend nicht oder nicht in betriebsüblichem Umfang beschäftigt werden können und nicht nur mit einer vorübergehenden Auslastungsschwierigkeit der technischen und personellen Kapazität zu rechnen ist, erwägt die Unternehmung die Einführung von Kurzarbeit.¹⁴⁹

Kurzarbeit bezeichnet eine vorübergehende Verkürzung bis hin zur vorübergehenden Einstellung (sog. „Kurzarbeit Null“) der betriebsüblichen Arbeitszeit bei einer entsprechenden Minderung des Arbeitsentgeltes der betroffenen Arbeitnehmer¹⁵⁰ mit der Absicht, „so bald wie möglich zur Normalarbeitszeit zurückzukehren, auch wenn der Zeitraum der Kurzarbeit noch nicht genau bestimmt werden kann.“¹⁵¹

Das Ziel der Kurzarbeit besteht „in der vorübergehenden wirtschaftlichen Entlastung des Betriebs durch die Senkung der Personalkosten unter gleichzeitiger Erhaltung der Arbeitsplätze.“¹⁵²

Die Durchführung der Kurzarbeit kann sehr unterschiedlich gestaltet sein. Einerseits kann sie sich auf den gesamten Betrieb, einzelne organisatorisch abgrenzbare Betriebsabteilungen oder bestimmte Arbeitnehmergruppen erstrecken.¹⁵³ Andererseits kann das Kürzungsvolumen der Kurzarbeit auf alle Arbeitstage der betroffenen Arbeitnehmer gleichmäßig angerechnet werden, was zu einer Kürzung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit führt. Eine weitere in Betracht kommende Vereinbarung ist auch ein völliger Ausfall der Arbeit für bestimmte Tage, Schichten, Wochen oder Monate bzw. eine flexible Verkürzung der Arbeitszeit, die die Mitarbeiter zu unterschiedlichen Zeiten erfasst.¹⁵⁴

¹⁴⁹ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 321.

¹⁵⁰ Vgl. Salzbrunn (2009), Newsletter Arbeitsrecht 1/2009, S. 1.

¹⁵¹ Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 297.

¹⁵² Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (2009), Personalkosten – Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten, S. 12.

¹⁵³ Vgl. Jung (2008), a.a.O., S. 321.

¹⁵⁴ Vgl. Rechtsanwälte Melzer & Kempner (2009), Seminarskript Kurzarbeit, S. 4.

3.2 Renaissance der Kurzarbeit

Die Kurzarbeit hat sich in der heutigen Zeit als eines der wichtigsten arbeitsmarktpolitischen Instrumente mit beschäftigungssichernder Funktion bewährt und besitzt eine traditionsreiche Geschichte.¹⁵⁵

Das Kurzarbeitergeld hat seinen Ursprung Ende des 19. Jahrhunderts, als Deutschland das Weltmonopol im Kalibergbau inne hatte. Wenige Produzenten schlossen sich zusammen und bestimmten die Preise. Zeitgleich wurden deutschlandweit Bohrlizenzen vergeben, Probebohrungen durchgeführt und Bergwerke errichtet. Da der Kaliumabbau gedeckelt war, bekamen die immer zahlreicher werdenden Werke immer kleinere Produktionsquoten zugeteilt. Als die erlaubte Fördermenge ausgeschöpft war, standen die Bänder still und die Arbeiter bekamen keinen Lohn.¹⁵⁶ Abhilfe schuf das Kali-Gesetz, das am 25. Mai 1910 in Kraft trat. Es regelte die Kompensation des Arbeits- und Verdienstauffalls im Kalibergbau und der Düngemittelindustrie. Die Arbeiter erhielten während der Phasen, in denen die Produktion ruhte, eine sogenannte Kurzarbeiterfürsorge aus Reichsmitteln.¹⁵⁷

Im Laufe des Jahrhunderts, vor allem in der Zeit nach dem Hyperinflationsjahr 1923, wurde in der damaligen Weimarer Republik eine Reihe von Sozial- und Wirtschaftsförderungsgesetzen verabschiedet. Am 16. Februar 1924 wurde mit der „Verordnung über die Erwerbslosenunterstützung“ die „Kurzarbeiterunterstützung“ ins Leben gerufen. Kurzarbeitergeld, wie es in der heutigen Form bekannt ist, basiert auf der Grundlage des „Gesetzes über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung“ vom 16. Juli 1927.

Als Instrument zur Steuerung des Arbeitsmarktes und zur Linderung der negativen Auswirkungen von Wirtschaftskrisen auf die betroffenen Arbeitnehmer, erlangte die Kurzarbeit und das Kurzarbeitergeld Mitte der sechziger Jahre Durchbruch und breite Akzeptanz. Nach den Jahren des Wirtschaftswunders, welches vorwiegend durch Wachstum und teilweise Vollbeschäftigung gekennzeichnet war, gewann die Kurzarbeit eine neue Relevanz, da die Politik

¹⁵⁵ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2009-a), Arbeitsmarktinstrument mit Tradition.

¹⁵⁶ Vgl. Schönbeck (2009), Erfunden vor 99 Jahren.

¹⁵⁷ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2009-a), a.a.O.

eine Möglichkeit suchte, die ersten Wirtschaftskrisen in der Bundesrepublik Deutschland sozialverträglich zu überbrücken.¹⁵⁸

Zuletzt wurde das Instrument der Kurzarbeit in Deutschland kurz nach der Wende eingesetzt. Anfang der neunziger Jahre spielte Kurzarbeit in Deutschland eine zentrale Rolle bei der Umstrukturierung der ostdeutschen Wirtschaft. 1991 waren in Ostdeutschland im Jahresdurchschnitt mehr als 1,6 Millionen Kurzarbeiter zu verzeichnen, ein großer Teil davon in „Kurzarbeit Null“, also bei vollständigem Arbeitsausfall. Das auf vorübergehenden Arbeitsmangel ausgerichtete Instrument der Kurzarbeit konnte den Arbeitsplatzabbau in der ehemaligen DDR aber nur kurzfristig abfedern – die meisten Kurzarbeiter wechselten später in die Arbeitslosigkeit, den Vorruhestand oder arbeitsmarktpolitische Maßnahmen.¹⁵⁹

1993 kam eine weitere Welle der Kurzarbeit in der westdeutschen verarbeitenden Industrie – insbesondere in der Automobilbranche – auf,¹⁶⁰ die sich mit 760.000 Personen im Jahresdurchschnitt in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld befand.¹⁶¹ Dauerhafte Beschäftigungsverluste konnten dadurch ebenfalls nicht vermieden werden.¹⁶²

Nach 1997 ging die Bedeutung der Kurzarbeit in Deutschland deutlich zurück. Sie erreichte 2002 wegen eines erneuten wirtschaftlichen Abschwungs noch einmal 200.000 Personen, um bis 2007 auf einen Bestand von 68.000 zu schrumpfen.¹⁶³

Aufgrund der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise und des damit verbundenen Konjunkturerinbruchs der deutschen Wirtschaft, reagieren die Unternehmen wieder mit einer verstärkten Nutzung der Kurzarbeit. Seit August 2008 steigt die Zahl der Unternehmen, die angesichts konjunktureller Schwierigkeiten ihre Beschäftigten kurzarbeiten lassen, kontinuierlich an.¹⁶⁴ Die folgende Abbildung veranschaulicht den Verlauf der von Kurzarbeit betroffenen Personen in der Bundesrepublik Deutschland vom Juni 1989 bis zum Juni 2009:

¹⁵⁸ Vgl. ebd.

¹⁵⁹ Vgl. Eichhorst/Marx (2009), Kurzarbeit: Sinnvoller Konjunkturpuffer oder verlängertes Arbeitslosengeld?, S. 6.

¹⁶⁰ Vgl. Crimmann/Wießner (2009), Verschnaufpause dank Kurzarbeit, S. 3.

¹⁶¹ Vgl. Eichhorst/Marx (2009), a.a.O., S. 6.

¹⁶² Vgl. Crimmann/Wießner (2009), a.a.O., S. 3.

¹⁶³ Vgl. Eichhorst/Marx (2009), a.a.O., S. 6.

¹⁶⁴ Vgl. Crimmann/Wießner (2009), a.a.O., S. 2.

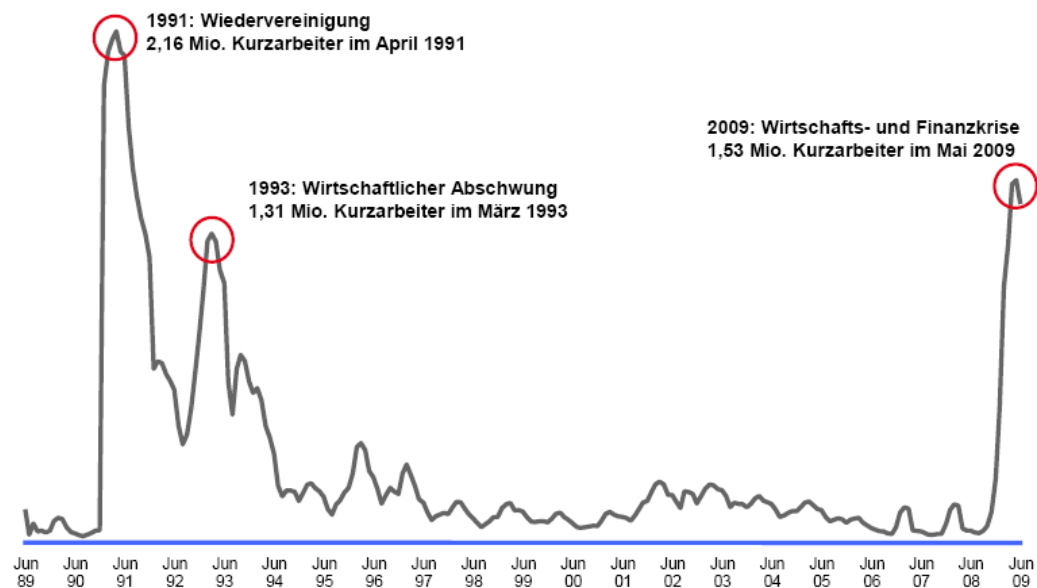


Abb. 4: Von Kurzarbeit betroffene Personen (1989 – 2009)¹⁶⁵

3.3 Ursachen der Kurzarbeit

Der Arbeitsausfall, auf dem die Kurzarbeit basiert, muss auf wirtschaftlichen Gründen oder einem unabwendbaren Ereignis beruhen (§ 170 Abs. 1 Nr. 1 sowie Abs. 2 und Abs. 3 SGB III). Zu den wirtschaftlichen Ursachen zählen:

- durch eine Rezession bedingter Auftragsmangel
- Verlust eines wichtigen Anschlussauftrages
- Absatzschwierigkeiten aufgrund einer Krise in der Abnehmerbranche
- Insolvenz eines Großkunden
- Umsturz im Abnehmerland
- Embargo (Einschränkung oder Unterbindung des Außenwirtschaftsverkehrs mit einem bestimmten Staat)
- betriebliche Strukturveränderungen (z.B. Umstellung auf neue Produkte oder Fertigungsverfahren, Erweiterung oder Einschränkung der Produktion)

¹⁶⁵ In Anlehnung an Bundesagentur für Arbeit (2009-a), a.a.O., S. 9.

Als unabwendbare Ereignisse sind zu erwähnen:

- behördlicher Smogalarm mit Produktionsverbot
- Explosions-, Brand- und Hochwasserschäden oder Schneekatastrophen, die einen Betriebsstillstand verursachen¹⁶⁶

Es liegt hingegen kein unabwendbares Ereignis vor, wenn der Arbeitsausfall durch gewöhnliche, dem üblichen Witterungsverlauf entsprechende Gründe ausgelöst wird (z.B. bei Arbeitsausfällen im Winter in der Baubranche oder in den Zulieferbetrieben der Bauindustrie).¹⁶⁷

3.4 Arbeitsrechtliche Betrachtung der Kurzarbeit

Das folgende Kapitel beleuchtet zunächst die arbeitsrechtlichen Voraussetzungen, die der Arbeitgeber bei der Einführung von Kurzarbeit zu beachten hat. Anknüpfend daran erfolgt eine Betrachtung der Rechtsfolgen, die sich aus der rechtmäßigen Einführung von Kurzarbeit für die Arbeitsvertragsparteien ergeben.

3.4.1 Voraussetzungen für die Einführung von Kurzarbeit

Zunächst kommt Kurzarbeit nur in Betracht, wenn nicht andere, im Einzelfall wirtschaftlich weniger schwerwiegende Entscheidungsalternativen zur Verfügung stehen, die dem Arbeitgeber sowie den Arbeitnehmern zuzumuten sind (§ 170 Abs. 1 Nr. 3 SGB III i.V.m. § 170 Abs. 4 SGB III).¹⁶⁸ Folgende Maßnahmen sind daher im Vorfeld zu prüfen:

Personalpolitische Maßnahmen	Produktionsorientierte Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Versetzung von Arbeitnehmern in andere vollarbeitende Abteilungen • Anordnung von Weiterbildungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktion auf Lager • Rücknahme von Fremd- oder Zulieferaufträgen

¹⁶⁶ Vgl. Industrie- und Handelskammer Düsseldorf (2009), Kurzarbeit und Kurzarbeitergeld, S. 2.

¹⁶⁷ Vgl. Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main (o.J.), Kurzarbeit.

¹⁶⁸ Vgl. Rechtsanwälte Melzer & Kempner (o.J.), Kurzarbeit.

<ul style="list-style-type: none"> • Vorrangige Gewährung von Urlaub • Betriebsurlaub • Nutzung von im Betrieb zulässigen Arbeitszeitschwankungen • Auflösung von Arbeitszeitguthaben • Einstellungsstopp • Nichtverlängerung von Zeitverträgen • Abbau von Leiharbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorziehen von Umstellungs-, Reparatur- oder Instandhaltungsarbeiten
---	---

Tab. 5: Entscheidungsalternativen zur Einführung von Kurzarbeit¹⁶⁹

Sobald diese Maßnahmen ausgeschöpft sind, müssen viele Unternehmen aber auch über weitere arbeitsrechtliche Schritte nachdenken.

Da der Arbeitgeber nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts nicht kraft seines Direktionsrechts gemäß § 106 GewO zur einseitigen Anordnung von Kurzarbeit berechtigt ist, unterliegt die Einführung von Kurzarbeit zunächst bestimmten arbeitsrechtlichen Voraussetzungen,¹⁷⁰ die nachfolgend dargestellt sind.

➤ *Tarifvertragliche Regelung*

Grundsätzlich kann in einem Tarifvertrag im Rahmen der Tarifaufonomie geregelt werden, wann und unter welchen Voraussetzungen der Arbeitgeber Kurzarbeit für seinen Betrieb anordnen kann. Unzulässig und demzufolge unwirksam sind lediglich solche tarifvertragliche Bestimmungen, die dem Arbeitgeber einseitig die Einführung von Kurzarbeit erlauben, ohne zugleich Regelungen über die Voraussetzungen, den Umfang und die Höchstdauer der Kurzarbeit zu treffen. Dies stellt einen Verstoß gegen kündigungsschutzrechtliche Gesetzesbestimmungen dar.

Die Gestaltung und der Inhalt tarifvertraglicher Regelungen zur Kurzarbeit sind vielfältig. Zum einen finden sich Tarifverträge, in denen Arbeitgeber und Betriebsrat zur gemeinsamen Einführung von Kurzarbeit ermächtigt werden und die Tarifvertragsparteien das Verfahren, das bei der Einführung von Kurzarbeit einzuhalten ist, im Einzelnen vorgeben. Zum anderen gibt es auch Tarifregelungen, wonach Kurzarbeit nur in Zusammenarbeit mit den Tarifvertragsparteien angeordnet werden kann. Des Öfteren sehen

¹⁶⁹ Vgl. ebd.

¹⁷⁰ Vgl. Cohnen/Röger (2009), Kurzarbeit als Antwort auf kurzfristig auftretende Konjunkturschwächen, S. 47.

Tarifvereinbarungen zur Kurzarbeit auch vor, dass die Kurzarbeit mit einer bestimmten Frist anzukündigen ist.

Die Missachtung einer solchen tarifvertraglichen Regelung hat zur Folge, dass die Einführung der Kurzarbeit rechtswidrig ist, der Arbeitgeber gemäß § 615 BGB in Annahmeverzug gerät und somit unverändert zur vollen Vergütungsfortzahlung verpflichtet bleibt.

Viele Tarifverträge verpflichten den Arbeitgeber auch zur Aufstockung des Kurzarbeitergeldes (das je nach bestehenden Unterhaltspflichten 60 % oder 67 % des vorherigen Nettoentgeltes beträgt) auf bis zu 80 % oder sogar 90 % des bisherigen Nettoarbeitsentgeltes.¹⁷¹

➤ *Betriebsvereinbarung*

Soweit eine tarifvertragliche Regelung fehlt oder der Tarifvertrag keine Anwendung zwischen den Arbeitsvertragsparteien findet, kann eine unmittelbar geltende Betriebsvereinbarung gemäß § 77 Abs. 4 Satz 1 BetrVG die Rechtsgrundlage für die Einführung von Kurzarbeit sein.

Die inhaltlichen Anforderungen einer solchen Betriebsvereinbarung sind jedoch umstritten und können daher unterschiedlich ausgestaltet sein. Einerseits kann bloß abstrakt die Einführung von Kurzarbeit aus einem bestimmten Anlass geregelt sein, ohne nähere Vorgaben zur Durchführung der Kurzarbeit zu machen. Andererseits ist es zur Wahrung des Bestimmtheitsgrundsatzes erforderlich, dass auch Beginn und Dauer der Kurzarbeit, die Lage und Verteilung der verbleibenden Arbeitszeit sowie die Zeiten des Arbeitsausfalls und auch die Festlegung des von Kurzarbeit betroffenen Personenkreises zum notwendigen Inhalt einer Betriebsvereinbarung zur Kurzarbeit gehören.

Es empfiehlt sich daher, nicht nur die Einführung der Kurzarbeit als solche, sondern auch alle wesentlichen Details ihrer Anordnung und Durchführung mit dem Betriebsrat zu vereinbaren.¹⁷²

¹⁷¹ Vgl. ebd.

¹⁷² Vgl. ebd.

➤ *Individualvertragliche Vereinbarung*

Fehlt sowohl eine tarifvertragliche Regelung als auch eine Betriebsvereinbarung als Rechtsgrundlage, ist zur Einführung von Kurzarbeit eine individualvertragliche Absprache zwischen den Arbeitsvertragsparteien erforderlich. Falls in den Arbeitsverträgen eines Unternehmens nicht generell die Möglichkeit der Anordnung von Kurzarbeit bei Vorliegen der hierfür erforderlichen Voraussetzungen von vornherein wirksam vorgesehen ist, dürfte es allerdings kaum möglich sein, mit Hilfe von für den konkreten Einzelfall abzuschließenden individualvertraglichen Vereinbarungen die erforderliche Rechtsgrundlage für die Einführung von Kurzarbeit zu schaffen.¹⁷³

Eine individuelle, einzelvertragliche Vereinbarung kann auch konkludent zustande kommen, indem der Arbeitnehmer auf eine entsprechende Weisung hin tatsächlich Kurzarbeit leistet.¹⁷⁴ Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn der Arbeitgeber in einem Rundschreiben oder auf einer Betriebsversammlung die Einführung von Kurzarbeit ab einem bestimmten Datum unter Benennung der veränderten Arbeitszeiten ankündigt. Finden sich die Arbeitnehmer dann ab dem genannten Datum zu den veränderten Arbeitszeiten im Betrieb ein und nehmen sie das gekürzte Arbeitsentgelt widerspruchsfrei entgegen, dürfte die Kurzarbeit als „vereinbart“ gelten.¹⁷⁵

➤ *Änderungskündigung*

Scheiden einvernehmliche arbeitsvertragliche Regelungen als Grundlage zur Einführung von Kurzarbeit aus, bleibt dem Arbeitgeber allenfalls noch die Möglichkeit, Kurzarbeit mittels des Ausspruchs von Änderungskündigungen durchzusetzen.¹⁷⁶ Dabei sind insbesondere die Kündigungsfristen sowie die sonstigen Anforderungen des Kündigungsschutzgesetzes und ggf. die besonderen Regeln für Massenentlassungen zu beachten.¹⁷⁷

¹⁷³ Vgl. ebd.

¹⁷⁴ Vgl. Industrie- und Handelskammer Nürnberg (2010), Kurzarbeit und Kurzarbeitergeld, S. 1.

¹⁷⁵ Vgl. Haas (2009), Hinweise zum Kurzarbeitergeld.

¹⁷⁶ Vgl. Cohnen/Röger (2009), a.a.O., S. 47.

¹⁷⁷ Vgl. Haas (2009), a.a.O.

➤ *Kurzarbeit bei Massenentlassungen*

Für den Fall einer Massenentlassung ist in § 19 KSchG vorgesehen, dass die Bundesagentur für Arbeit zulassen kann, dass der Arbeitgeber für die Zeit der grundsätzlich einmonatigen und auf bis zu zwei Monate verlängerbaren Sperrfrist gemäß § 18 Abs. 1 und Abs. 2 KSchG, die mit dem Eingang der Massenentlassungsanzeige in Gang gesetzt wird, Kurzarbeit einführen kann, wenn er nicht in der Lage ist, die Arbeitnehmer während dieser Zeit voll zu beschäftigen. Der Arbeitgeber hat hierzu einen schriftlichen Antrag bei der Bundesagentur für Arbeit einzureichen,¹⁷⁸ welche nach billigem Ermessen aufgrund der Umstände des Einzelfalls ihre Entscheidung trifft,

- für welche Bereiche Kurzarbeit eingeführt werden soll (z.B. für den gesamten Betrieb, eine bestimmte Abteilung oder einen Teil der Arbeitnehmer),
- für welchen Zeitraum kurzgearbeitet werden soll und
- welchen Umfang die wöchentliche Mindestarbeitszeit zu umfassen hat.¹⁷⁹

Neben diesen Einführungsvoraussetzungen ist es notwendig, den Wirtschaftsausschuss rechtzeitig zu beteiligen und umfassend über alle Daten, die für oder gegen die Kurzarbeit sprechen, zu informieren (§ 106 Abs. 2 BetrVG). Das bedeutet, dass die Unterrichtung und Beratung schon während der internen Vorprüfungen erfolgen kann, jedenfalls aber vor Abschluss des betrieblichen Entscheidungsprozesses und der Umsetzung dieser Entscheidung erfolgen muss, da nur so die Anregungen und Vorschläge des Wirtschaftsausschusses berücksichtigt werden können. Weiterhin ist mit ihm zu beraten, ob diese Maßnahme zweckmäßig ist (§ 106 Abs. 1 BetrVG). Da dem Wirtschaftsausschuss keine Entscheidungsrechte zustehen, kann er die von der Geschäftsleitung geplanten Maßnahmen nicht verhindern.¹⁸⁰

Abgesehen von der Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses ist der Betriebsrat bei der Einführung von Kurzarbeit zu beteiligen, da eine vom Arbeitgeber ohne Beteiligung des Betriebsrates angeordnete Kurzarbeit unwirksam wäre und keine

¹⁷⁸ Vgl. Cohnen/Röger (2009), a.a.O., S. 48.

¹⁷⁹ Vgl. Rechtsanwälte Melzer & Kempner (2009), a.a.O., S. 15.

¹⁸⁰ Vgl. ebd., S. 7.

Kürzung des Entgeltanspruchs bewirken würde.¹⁸¹ Neben dem Unterrichtsanspruch im Rahmen der Personalplanung nach § 92 BetrVG, unterliegt die Einführung von Kurzarbeit in mitbestimmten Unternehmen grundsätzlich der zwingenden Mitbestimmung des Betriebsrates gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG. Ein Mitbestimmungsrecht besteht auch dann, wenn Kurzarbeit vor dem ursprünglich vereinbarten Zeitpunkt wieder aufgehoben werden soll (BAG, Beschluss vom 04. März 1986). Die Entscheidungskompetenz des Betriebsrates bezieht sich dabei auf die Fragen, *ob* Kurzarbeit eingeführt und *wie* sie durchgeführt werden soll.¹⁸² Damit kann der Betriebsrat u.a. über den Zeitraum, die Verteilung auf die einzelnen Arbeitsperioden und den betroffenen Personenkreis mitentscheiden.¹⁸³ Darüber hinaus besitzt der Betriebsrat bei der Einführung von Kurzarbeit ein Initiativrecht, um beispielsweise die Arbeitnehmer seines Unternehmens vor einer Kündigung zu schützen.¹⁸⁴ Kommt zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat keine Einigung über die Einführung oder die Gestaltungsweise der Kurzarbeit zustande, hat die Einigungsstelle auf Antrag einer der beiden Parteien zu entscheiden (§ 76 BetrVG i.V.m. § 87 Abs. 2 BetrVG). In Betrieben ohne Betriebsrat muss der Arbeitgeber mit allen Arbeitnehmern über die Einführung und Ausgestaltung der Kurzarbeit eine einzelvertragliche Vereinbarung treffen.¹⁸⁵

3.4.2 Rechtsfolgen der Kurzarbeit

Die rechtmäßige Einführung von Kurzarbeit führt nicht zur Beendigung eines Arbeits- oder Beschäftigungsverhältnisses, sondern lediglich zu einer zeit- bzw. teilweisen Suspendierung der beiderseitigen Hauptleistungspflichten aus dem Arbeitsverhältnis, d.h. der Arbeitnehmer wird ganz oder teilweise von der Verpflichtung zur Arbeitsleistung befreit und verliert gleichzeitig seinen Vergütungsanspruch entsprechend seiner Arbeitsreduzierung. Die arbeitsvertraglichen Nebenpflichten bleiben dagegen grundsätzlich unverändert

¹⁸¹ Vgl. ebd., S. 8.

¹⁸² Vgl. 4personaler.de (2009), Betriebsrat hat Mitbestimmungsrechte bei Kurzarbeit.

¹⁸³ Vgl. Rechtsanwälte Melzer & Kempner (o.J.), a.a.O.

¹⁸⁴ Vgl. 4personaler.de (2009), a.a.O.

¹⁸⁵ Vgl. Rechtsanwälte Melzer & Kempner (2009), a.a.O., S. 10.

bestehen.¹⁸⁶ „Als Ausgleich auf die Lohnminderung erhält der Arbeitnehmer einen Anspruch auf Kurzarbeitergeld.“¹⁸⁷ Wird die bewilligte Gewährung des Kurzarbeitergeldes von der Agentur für Arbeit rückwirkend widerrufen, so behält der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber seinen Lohnanspruch (nur) in Höhe des Kurzarbeitergeldes (BAG, Urteil vom 11. Juli 1990).¹⁸⁸

Darüber hinaus bewirkt die Einführung von Kurzarbeit auch keinen besonderen Kündigungsschutz für die betroffenen Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber ist daher während des Kurzarbeitszeitraums grundsätzlich zum Ausspruch von personen-, verhaltens- oder betriebsbedingten Kündigungen berechtigt,¹⁸⁹ wobei die tariflich vereinbarten bzw. gesetzlichen Kündigungsfristen nach § 622 Abs. 2 BGB einzuhalten sind.¹⁹⁰ Bei einer Kündigung aus betriebsbedingten Gründen muss der Arbeitgeber aufgrund seiner Darlegungs- und Beweislast nach § 1 Abs. 2 Satz 4 KSchG neben den Kurzarbeitsgründen noch zusätzliche Gründe zur Kündigung anführen,¹⁹¹ d.h. er könnte beispielsweise angeben, dass eine Beschäftigungsmöglichkeit für einzelne von Kurzarbeit betroffene Arbeitnehmer auf Dauer entfallen ist.¹⁹²

Spricht der Arbeitgeber während des Kurzarbeitszeitraums die Kündigung gegen einen seiner Beschäftigten aus, erlischt der Anspruch auf Kurzarbeitergeld für diesen Mitarbeiter

- bei Übergabe des Kündigungsschreibens – ab dem darauffolgenden Tag,
- bei Zusendung des Kündigungsschreibens per Post – drei Tage nach Absenden des Kündigungsschreibens, wobei der Tag der Absendung nicht mitgerechnet wird oder
- bei Abschluss eines Aufhebungsvertrages – am Tag nach Abschluss des Aufhebungsvertrages.

Das Unternehmen muss ab dem Zeitpunkt der Kündigung wieder selbst für die Entgeltansprüche bis zum Ausscheiden des Mitarbeiters aus dem Betrieb, d.h. bis

¹⁸⁶ Vgl. Cohnen/Röger (2009), a.a.O., S. 48.

¹⁸⁷ Industrie- und Handelskammer Bochum (2006), Merkblatt Kurzarbeit, S. 1.

¹⁸⁸ Vgl. Industrie- und Handelskammer München (o.J.), Kurzarbeit, S. 4.

¹⁸⁹ Vgl. Salzbrunn (2009), a.a.O., S. 2.

¹⁹⁰ Vgl. Pikay Media GmbH & Co. KG (o.J.-a), Kündigung bei Kurzarbeit – Kündigungsfrist.

¹⁹¹ Vgl. Industrie- und Handelskammer Saarland (2010), Kurzarbeit, S. 3.

¹⁹² Vgl. Industrie- und Handelskammer München (o.J.), a.a.O., S. 4.

zum Ablauf der Kündigungsfrist, aufkommen. Dabei muss unabhängig von der Kurzarbeit der volle Lohn (wie vor dem Arbeitsausfall) gezahlt werden.¹⁹³

Kündigungen, die im Zeitraum der Kurzarbeit durch den Arbeitnehmer ausgesprochen werden, können nach § 622 Abs. 1 BGB mit einer Frist von vier Wochen zum 15. oder zum Ende eines Kalendermonats gekündigt werden.

3.5 Kurzarbeitergeld

Grundsätzlich sind Arbeitgeber zur Entgeltfortzahlung im bestehenden Arbeitsverhältnis verpflichtet, auch wenn aufgrund konjunktureller Schwankungen die Arbeitnehmer nicht oder nicht vollzeitbeschäftigt werden können. Da die Belastung mit diesen Entgeltfortzahlungsansprüchen der Arbeitnehmer aber i.d.R. dazu führen würde, dass der Betrieb eventuell wegen eintretender Zahlungsunfähigkeit gänzlich eingestellt werden muss, besteht die Möglichkeit, in solchen Fällen Kurzarbeitergeld bei der Agentur für Arbeit zu beantragen.¹⁹⁴ Ebenso dient das Kurzarbeitergeld dazu, die Einkommenseinbußen, welche die betroffenen Arbeitnehmer aufgrund der Einführung von Kurzarbeit erleiden, in einem zumutbaren Rahmen zu halten.¹⁹⁵

3.5.1 Voraussetzungen

Die Anordnung von Kurzarbeit führt gemäß § 169 Satz 1 SGB III dazu, dass der Arbeitnehmer einen Anspruch auf konjunkturelles Kurzarbeitergeld erhält, wenn *alle* folgenden Voraussetzungen erfüllt sind:

➤ *Es handelt sich um einen erheblichen Arbeitsausfall mit Entgeltausfall.*

Ein erheblicher Arbeits- und Entgeltausfall i.S. des § 170 Abs. 1 SGB III liegt vor, wenn

¹⁹³ Vgl. Pikay Media GmbH & Co. KG (o.J.-a), a.a.O.

¹⁹⁴ Vgl. Hummes-Flörke (2002), Kurzarbeitergeld.

¹⁹⁵ Vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (o.J.), Kurzarbeit – Beschäftigte und Unternehmen profitieren.

- er auf wirtschaftlichen Gründen (z.B. Auftrags-, Absatz- oder Rohstoffmangel, betriebliche Strukturveränderungen)¹⁹⁶ bzw. auf einem unabwendbaren Ereignis (z.B. außergewöhnliche Witterungsbedingungen oder behördliche Maßnahmen, die vom Arbeitgeber nicht zu vertreten sind) beruht,
- er vorübergehend ist, d.h. wenn in absehbarer Zeit wieder mit einem Übergang zur Vollarbeitszeit zu rechnen ist,¹⁹⁷
- er unvermeidbar ist, d.h. unter Ausschöpfung aller zumutbaren Vorkehrungen nicht verhindert oder abgewendet werden kann (als vermeidbar gilt dabei insbesondere ein Arbeitsausfall, der überwiegend branchenüblich, betriebsüblich oder saisonbedingt ist bzw. ausschließlich auf betriebsorganisatorischen Gründen beruht),
- im jeweiligen Kalendermonat (Anspruchszeitraum) für mindestens ein Drittel der in dem Betrieb versicherungspflichtig Beschäftigten (ohne Auszubildende) mindestens 10 % des ansonsten erzielten Arbeitsentgeltes ausfallen. Bis zum 31. Dezember 2010 muss nicht mehr mindestens ein Drittel der Mitarbeiter eines Betriebs vom Arbeits- und Entgeltausfall betroffen sein, falls diese Arbeitnehmer einen Entgeltausfall von mehr als 10 % erleiden (§ 421 t Abs. 2 Nr. 1 SGB III). „Lediglich bei einem Entgeltausfall von 10 % und weniger müssen mindestens ein Drittel der Arbeitnehmer davon betroffen sein.“¹⁹⁸

➤ *Die betrieblichen und persönlichen Voraussetzungen sind erfüllt.*

Die betrieblichen Voraussetzungen gemäß § 171 SGB III sind erfüllt, wenn in dem Betrieb oder in einem Betriebsteil mindestens ein Arbeitnehmer beschäftigt ist. Eine besondere produktions- oder erwerbswirtschaftliche Zweckrichtung des Betriebs ist nicht gefordert.

Die persönlichen Voraussetzungen nach § 172 SGB III sind erfüllt, wenn der Arbeitnehmer

¹⁹⁶ Vgl. Foerster (2009), Einführung von Kurzarbeit, S. 28.

¹⁹⁷ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009-c), Kurzarbeitergeld – Informationen für Arbeitgeber und Betriebsvertretungen, S. 9.

¹⁹⁸ Industrie- und Handelskammer Saarland (2010), a.a.O., S. 1.

- nach dem Beginn des Arbeitsausfalls eine versicherungspflichtige Beschäftigung fortsetzt bzw. aus zwingenden Gründen oder im Anschluss an die Beendigung eines Berufsausbildungsverhältnisses aufnimmt,
- weder ein gekündigtes noch ein durch Aufhebungsvertrag aufgelöstes Arbeitsverhältnis hat,
- während des Bezuges von Kurzarbeitergeld arbeitsunfähig wird, solange Anspruch auf Fortzahlung des Arbeitsentgelts im Krankheitsfall besteht oder ohne den Arbeitsausfall bestehen würde,
- nicht vom Kurzarbeitergeldbezug gemäß § 172 Abs. 2 und Abs. 3 SGB III ausgeschlossen ist, weil er
 - Krankengeld bezieht,
 - an einer beruflichen Weiterbildungsmaßnahme teilnimmt und deshalb Arbeitslosengeld bei beruflicher Weiterbildung oder Übergangsgeld bezieht,
 - bei den Vermittlungsbemühungen der Agentur für Arbeit in Hinblick auf die Aufnahme einer anderweitigen (zumutbaren) Beschäftigung nicht in verlangter und gebotener Weise mitwirkt.

Darüber hinaus sind auch Arbeitnehmer, die nicht arbeitslosenversicherungspflichtig beschäftigt sind, vom Kurzarbeitergeld ausgeschlossen. Dazu zählen Arbeitnehmer,

- die das für die Regelaltersrente i.S. der gesetzlichen Rentenversicherung erforderliche Lebensjahr vollendet haben (zum Beginn des folgenden Monats),
- während der Zeit, für die ihnen eine Rente wegen voller Erwerbsminderung oder eine vergleichbare Leistung eines ausländischen Leistungsträgers zuerkannt ist,
- die versicherungsfrei beschäftigt sind (z.B. geringfügig Beschäftigte i.S. des § 8 SGB IV),
- die eine unständige Beschäftigung berufsmäßig ausüben.¹⁹⁹

¹⁹⁹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009-d), Kurzarbeitergeld – Informationen für Arbeitnehmer, S. 10.

➤ *Der Arbeitsausfall wurde bei der Agentur für Arbeit angezeigt.*

Die Gewährung von Kurzarbeitergeld setzt eine wirksame (schriftliche) Arbeitsausfallanzeige durch den Antragsteller voraus.²⁰⁰ Antragsberechtigt ist dabei nicht der einzelne Arbeitnehmer, obwohl er der Begünstigte ist,²⁰¹ sondern der Arbeitgeber bzw. der Betriebsrat (§ 173 Abs. 1 Satz 2 SGB III). Die Antragsberechtigung des Betriebsrates ergibt sich daraus, dass er betriebsverfassungsrechtlich auch ein Initiativrecht auf die Einführung von Kurzarbeit besitzt.²⁰² Erstattet der Arbeitgeber die Anzeige, ist eine Stellungnahme des Betriebsrats beizufügen (§ 173 Abs. 1 Satz 3 SGB III).

Kurzarbeitergeld wird frühestens ab dem Kalendermonat geleistet, in dem die Anzeige über den Arbeitsausfall bei der Arbeitsagentur erstattet wurde (§ 173 Abs. 2 Satz 1 SGB III). „Beruht der Arbeitsausfall auf einem unabwendbaren Ereignis, gilt die Anzeige für den entsprechenden Kalendermonat als erstattet, wenn sie unverzüglich erstattet worden ist (§ 173 Abs. 2 Satz 2 SGB III).“

„Dem Vorliegen einer vollständigen und ordnungsgemäßen Anzeige kommt insoweit also eine entscheidende Bedeutung zu.“²⁰³

3.5.2 Antragsverfahren

Als weitere Voraussetzung für den Anspruch auf Kurzarbeitergeld ist unbedingt ein zweistufiges Antragsverfahren einzuhalten.

In der ersten Stufe hat der Antragsteller bei der Agentur für Arbeit zunächst im Rahmen der „Anzeige über Kurzarbeit“ einen erheblichen Arbeitsausfall mit Entgeltausfall sowie die betrieblichen Voraussetzungen darzulegen und glaubhaft zu machen, indem er erklärt, die Angaben nach bestem Wissen gemacht zu haben (§ 173 Abs. 1 Satz 4 SGB III).²⁰⁴ Die Mittel der Glaubhaftmachung sind vor allem eine einschlägige Betriebsvereinbarung über die Kurzarbeit, Lohnabrechnungslisten aufgeschlüsselt nach den betroffenen Beteiligungen oder

²⁰⁰ Vgl. Cohnen/Röger (2009), a.a.O., S. 51.

²⁰¹ Vgl. Polzin (2004), So beantragen Sie Kurzarbeitergeld richtig, S. 136.

²⁰² Vgl. ebd., S. 136.

²⁰³ Cohnen/Röger (2009), a.a.O., S. 51.

²⁰⁴ Vgl. Polzin (2004), a.a.O., S. 136.

genauere Angaben über die Lagerhaltung, Auftragslage, Urlaubsgewährung etc.²⁰⁵

Die Arbeitsagentur erlässt daraufhin unverzüglich einen Bescheid, ob aufgrund der vorgetragenen und glaubhaft dargestellten Tatsachen ein erheblicher Arbeitsausfall vorliegt und die betrieblichen Voraussetzungen erfüllt sind (§ 173 Abs. 3 SGB III).

In der zweiten Stufe muss ein schriftlicher Leistungsantrag auf Kurzarbeitergeld bei der Agentur für Arbeit für die betroffenen Arbeitnehmer unter Angabe der persönlichen Voraussetzungen gestellt werden.²⁰⁶ Im Antrag sind die Namen, Anschriften sowie Sozialversicherungsnummern der Arbeitnehmer zu nennen. Er ist innerhalb einer Ausschlussfrist von drei Kalendermonaten zu stellen, wobei die Frist mit dem Ablauf desjenigen Kalendermonats beginnt, für den das Kurzarbeitergeld beantragt wird.²⁰⁷ Über den Leistungsantrag entscheidet die Arbeitsagentur durch einen gesonderten Bescheid.²⁰⁸

Abbildung 5 gibt einen Überblick über die Planung und den Ablauf für die Einführung von Kurzarbeit i.V.m. mit der Gewährung des Kurzarbeitergeldes:

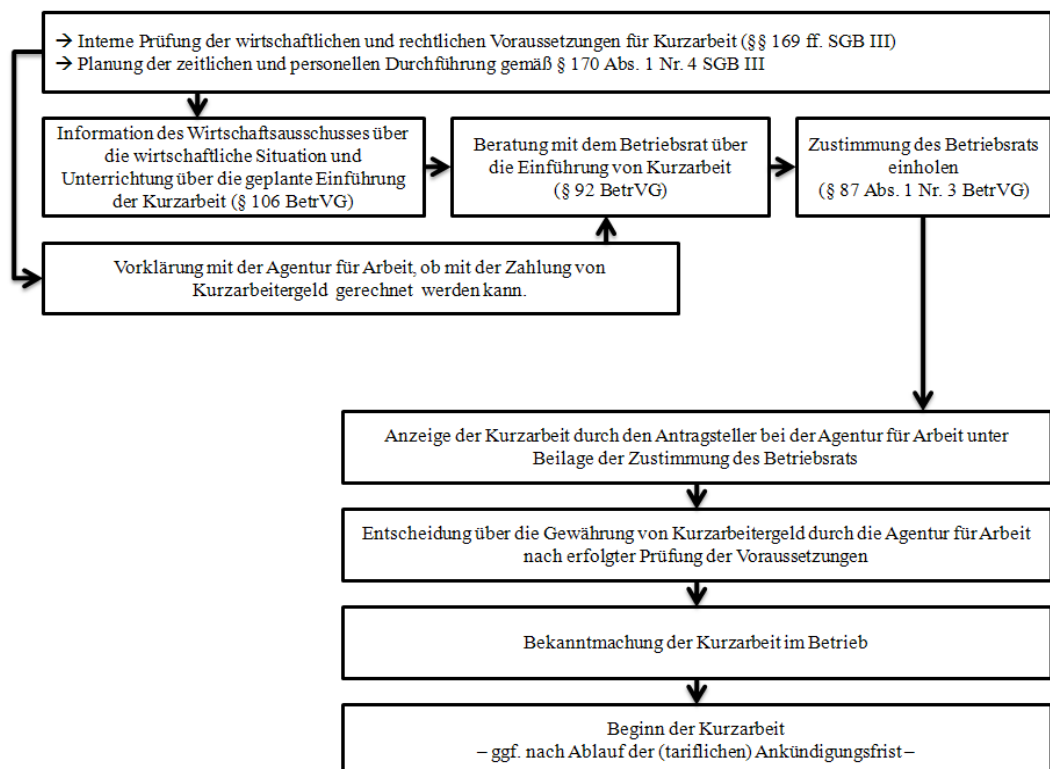


Abb. 5: Ablauf für die Planung von Kurzarbeit²⁰⁹

²⁰⁵ Vgl. Cohnen/Röger (2009), a.a.O., S. 51.

²⁰⁶ Vgl. Polzin (2004), a.a.O., S. 136.

²⁰⁷ Vgl. Handwerkskammer Hannover (2009), Merkblatt zur Kurzarbeit, S. 4.

²⁰⁸ Vgl. Polzin (2004), a.a.O., S. 136.

²⁰⁹ In Anlehnung an Wagner/Zander/Hauke (1992), a.a.O., S. 620.

3.5.3 Leistungsdauer

Das Kurzarbeitergeld wird für den Arbeitsausfall während der Bezugsfrist geleistet (§ 177 Abs. 1 Satz 1 SGB III). Die Bezugsfrist beginnt mit dem ersten Kalendermonat, für den in einem Unternehmen Kurzarbeitergeld gezahlt wird und beträgt grundsätzlich maximal sechs Monate (§ 177 Abs. 1 Satz 3 SGB III). Die Bezugsfrist läuft kalendermäßig ab,²¹⁰ sie verlängert sich jedoch, wenn innerhalb der Bezugsfrist für einen zusammenhängenden Zeitraum von mindestens einem Monat kein Kurzarbeitergeld gezahlt wurde, um diesen Zeitraum (§ 177 Abs. 2 SGB III). Nach Ablauf der Bezugsfrist beginnt eine neue Bezugsfrist erst dann, wenn seither drei Monate verstrichen sind und die Anspruchsvoraussetzungen erneut vorliegen (§ 177 Abs. 3 SGB III).

Im Zuge der „Verordnung über die Bezugsfrist für das Kurzarbeitergeld“ wird die Bezugsfrist für das Kurzarbeitergeld bei Arbeitnehmern, deren Anspruch auf Kurzarbeitergeld in der Zeit vom 01. Januar 2010 bis zum 31. Dezember 2010 entsteht, über die Bezugsfrist nach § 177 Abs. 1 Satz 3 SGB III hinaus auf 18 Monate verlängert. Unabhängig von dieser Neuregelung beträgt die Bezugsfrist 24 Monate, sofern der Anspruch auf Kurzarbeitergeld vom 01. Januar 2009 bis zum 31. Dezember 2009 entstanden ist (§ 1 KuArbGeldFristV).

3.5.4 Leistungshöhe

Die Höhe des Kurzarbeitergeldes bemisst sich nach der Nettoentgeltdifferenz, d.h. dem Differenzbetrag zwischen dem pauschalierten Nettoentgelt aus dem Sollentgelt und dem pauschalierten Nettoentgelt aus dem Istentgelt. Das Kurzarbeitergeld beträgt 67 % der Nettoentgeltdifferenz, wenn der Arbeitnehmer (oder dessen nicht dauernd getrennt lebender Ehegatte bzw. Lebenspartner) mindestens ein Kind hat.²¹¹ Für alle übrigen Berechtigten beträgt das Kurzarbeitergeld 60 % der Nettoentgeltdifferenz (§ 178 SGB III).

Die folgende Darstellung zeigt den zur Bestimmung des Kurzarbeitergeldes verwendeten Berechnungsmodus:

²¹⁰ Vgl. Rechtsanwälte Melzer & Kempner (2009), a.a.O., S. 6.

²¹¹ Vgl. Handwerkskammer Hannover (2009), a.a.O., S. 5.

$$\begin{aligned}
 & \text{Pauschaliertes Nettoentgelt aus Sollentgelt} \\
 & ./\text{ Pauschaliertes Nettoentgelt aus Istentgelt} \\
 & = \text{Nettoentgeltdifferenz} \\
 & \times \text{Leistungssatz (60 \% bzw. 67 \%)} \\
 & = \text{Kurzarbeitergeld}^{212}
 \end{aligned}$$

Sollentgelt bezeichnet das Bruttoarbeitsentgelt, das der Arbeitnehmer im Anspruchszeitraum (Kalendermonat) ohne den Arbeitsausfall erzielt hätte. Dabei sind sowohl Einmalzahlungen als auch Entgelt für Mehrarbeit nicht zu berücksichtigen (§ 179 Abs. 1 Satz 2 SGB III).

Istentgelt ist das im Anspruchszeitraum tatsächlich erzielte Bruttoarbeitsentgelt zuzüglich aller zustehenden Entgeltanteile, wobei einmalig gezahlte Arbeitsentgelte außer Betracht bleiben. Es erhöht sich jedoch um Entgelte, die

- aufgrund von Mehrarbeit im jeweiligen Kalendermonat erzielt wurden,
- aus anderen als aus wirtschaftlichen Gründen ausgefallen sind (z.B. unbezahlter Urlaub),
- der Kurzarbeiter aus einer anderen, während des Bezugs von Kurzarbeitergeld neu aufgenommenen Erwerbstätigkeit erzielt hat.²¹³

Der Arbeitgeber hat das Kurzarbeitergeld kostenlos zu errechnen, an den Arbeitnehmer auszuzahlen (§ 320 Abs. 1 Satz 2 SGB III) „und unter Vorlage einer Abrechnungsliste bei der Agentur für Arbeit zu beantragen.“²¹⁴ Der Antrag ist für den jeweiligen Anspruchszeitraum innerhalb einer Ausschlussfrist von drei Monaten zu stellen (§ 325 Abs. 3 SGB III).

3.5.4.1 Steuerliche Behandlung

Das Kurzarbeitergeld ist nach § 3 Nr. 2 EStG lohnsteuerfrei. Hat ein unbeschränkt Steuerpflichtiger Kurzarbeitergeld bezogen, so ist gemäß § 32 b Abs. 1 EStG auf das nach § 32 a Abs. 1 EStG zu versteuernde Einkommen ein besonderer

²¹² Vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (o.J.-b), Höhe und Berechnung des Kurzarbeitergeldes.

²¹³ Vgl. ebd.

²¹⁴ Ebd.

Steuersatz anzuwenden. Das Kurzarbeitergeld unterliegt somit dem „Progressionsvorbehalt“, d.h. die Lohnersatzleistung bleibt zwar steuerfrei, erhöht jedoch die Steuer auf die übrigen Einkünfte, weil die Lohnersatzleistung bei der Berechnung des Steuersatzes für die übrigen steuerpflichtigen Einkünfte berücksichtigt wird.²¹⁵

Eine besondere Bedeutung kommt dem Progressionsvorbehalt bei einer gemeinsamen Veranlagung von Ehepartnern zu. Da die Ehepartner steuerrechtlich als „Ein Steuerpflichtiger“ gewertet werden, erhöht der Progressionsvorbehalt den Steuersatz für das *gesamte* zu versteuernde Einkommen.²¹⁶

In welche Lohnsteuerklasse der einzelne Arbeitnehmer einzuordnen ist, hängt grundsätzlich von den Eintragungen auf der Lohnsteuerkarte im jeweils maßgeblichen Anspruchszeitraum (Kalendermonat) ab. Wird eine Eintragung zu einem späteren Zeitpunkt geändert, so ist sie für einen bereits abgerechneten Kalendermonat unbeachtlich. Ändern sich während des laufenden Kalenderjahres die Eintragungen auf der Lohnsteuerkarte oder in der Bescheinigung des Betriebsstätten-Finanzamtes zu Gunsten des Arbeitnehmers (z.B. bei Ehepartnern anstatt Steuerklasse IV/IV, neu Steuerklasse III/V) gilt folgendes: Ist der Arbeitnehmer in einer günstigeren Lohnsteuerklasse bei gleicher Bruttovergütung, so ist er bei der Berechnung des Kurzarbeitergeldes in einen günstigeren „rechnerischen Leistungssatz“ bei der Lohnsteuerklasse einzustufen, das einen höheren Kurzarbeitergeldbetrag beinhaltet, d.h. für Arbeitnehmer ist im Einzelfall der Wechsel der Steuerklasse zu erwägen, der z.B. bei verheirateten Arbeitnehmern durch den Steuerklassenwechsel (z.B. III/V anstatt IV/IV) zu einem höheren Anspruch auf Kurzarbeitergeld führen kann.²¹⁷

Der Arbeitgeber hat das an den Arbeitnehmer ausgezahlte Kurzarbeitergeld im Lohnkonto einzutragen (§ 41 EStG). Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder am Ende des Kalenderjahres hat der Arbeitgeber auf der Lohnsteuerkarte des Arbeitnehmers u.a. das ausgezahlte Kurzarbeitergeld zu bescheinigen (§ 41 b Abs. 1 Nr. 5 EStG).

Haben Arbeitnehmer im Kalenderjahr mehr als 410 Euro Kurzarbeitergeld erhalten, sind sie dazu verpflichtet, beim Finanzamt eine Einkommensteuererklärung abzugeben (§ 46 Abs. 2 Nr. 1 EStG).

²¹⁵ Vgl. IG Metall Aalen (2009), Kurzarbeit: Die steuerliche Behandlung, S. 1.

²¹⁶ Vgl. ebd., S. 2.

²¹⁷ Vgl. ebd., S. 3.

3.5.4.2 Sozialversicherungsrechtliche Aspekte

Für die Dauer des Bezugs von Kurzarbeitergeld bleibt die Versicherungspflicht für die von Kurzarbeit betroffenen Arbeitnehmer in der gesetzlichen Krankenversicherung und in der sozialen Pflegeversicherung erhalten (§ 192 Abs. 1 Nr. 4 SGB V, § 49 Abs. 2 SGB XI). Ebenso besteht das rentenversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnis nach § 1 Nr. 1 SGB VI weiter. In der Arbeitslosenversicherung ist das Fortbestehen eines Versicherungspflichtverhältnisses nicht an den Bezug des Kurzarbeitergeldes, sondern an das Vorliegen eines Arbeitsausfalls mit Entgeltausfall geknüpft (§ 24 Abs. 3 SGB III). Hinsichtlich der Beiträge wird zwischen Kurzlohn und Kurzarbeitergeld unterschieden:

Sofern im Zeitraum der Kurzarbeit ein Kurzlohn (für die tatsächlich geleistete Arbeit) gezahlt wird, tragen Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Beiträge zur Sozialversicherung für dieses Arbeitsentgelt grundsätzlich zur Hälfte.²¹⁸

Falls Kurzarbeitergeld gezahlt wird, trägt der Arbeitgeber die Beiträge zur Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung allein (§ 249 Abs. 2 Nr. 3 SGB V, § 58 Abs. 1 SGB XI, § 168 Abs. 1 Nr. 1 a SGB VI); Beiträge zur Arbeitslosenversicherung sind nicht zu entrichten.²¹⁹

Nach § 421 t Abs. 1 Nr. 1 SGB III aus dem „Gesetz zur Sicherung von Beschäftigung und Stabilität in Deutschland“ werden dem Arbeitgeber in der Zeit vom 01. Februar 2009 bis 31. Dezember 2010 die grundsätzlich von ihm zu tragenden Sozialversicherungsbeiträge aus dem Kurzarbeitergeld in pauschalierter Form zur Hälfte erstattet. Diese Entlastung soll einen Anreiz schaffen, Kurzarbeit als Alternative zu Entlassungen zu nutzen. Als Bemessungsgrundlage für die Beiträgerstattung wird ein fiktives Arbeitsentgelt in Höhe von 80 % mit dem Bruttodifferenzbetrag zwischen Soll- und Istentgelt multipliziert (§ 232 a Nr. 1 SGB V, § 163 Abs. 6 SGB VI) und anschließend mit einem pauschalen Erstattungssatz in Höhe von 19,6 % angesetzt.²²⁰

$$(\text{Sollentgelt} - \text{Istentgelt}) \times 80 \% \times 19,6 \% = \text{Erstattungsbetrag}^{221}$$

²¹⁸ Vgl. BWRmed!a (2008), Beiträge zur Sozialversicherung auch bei Kurzarbeit.

²¹⁹ Vgl. Industrie- und Handelskammer Darmstadt (2009), Kurzarbeit und Kurzarbeitergeld.

²²⁰ Vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (o.J.-a), Arbeitsagenturen erstatten Kurzarbeitergeld-Beiträge seit 1.2.2009, S. 1.

²²¹ Internet Marketing und Accounting Services (o.J.), Pauschale Erstattung der SV Beiträge in Kurzarbeit.

Außerdem übernimmt die Agentur für Arbeit bei Betrieben, die bereits sechs Monate auf das Kurzarbeitergeld angewiesen sind, die Sozialversicherungsbeiträge ab dem siebten Monat in voller Höhe. Diese Regelung ist vom 01. Juli 2009 bis zum 31. Dezember 2010 befristet.²²²

Des Weiteren sieht das Gesetz eine pauschalierte Erstattung der vollen Sozialversicherungsbeiträge vor, wenn der Arbeitgeber die Zeit der Kurzarbeit für die Qualifizierung seiner Arbeitnehmer nutzt. Die Qualifizierungsmaßnahme muss dabei mindestens 50 % der ausgefallenen Arbeitszeit umfassen. Die Berechnung des Erstattungsbetrags erfolgt dann nach folgender Formel, wobei ein pauschaler Erstattungssatz von 39,2 % verwendet wird.²²³

$$(\text{Sollentgelt} - \text{Istentgelt}) \times 80 \% \times 39,2 \% = \text{Erstattungsbetrag}^{224}$$

Die Erstattung der Sozialversicherungsbeiträge kann zusammen mit dem Antrag auf Kurzarbeitergeld beantragt werden.²²⁵

3.5.5 Sonderformen des Kurzarbeitergeldes

Neben dem konjunkturell bedingten Kurzarbeitergeld wird zwischen folgenden Sonderformen differenziert:

- Saison-Kurzarbeitergeld (§ 169 Satz 2 SGB III i.V.m. § 175 SGB III)
- Transferkurzarbeitergeld (§ 216 b SGB III)
- Kurzarbeitergeld für Heimarbeiter (§ 176 SGB III)²²⁶

3.5.5.1 Saison-Kurzarbeitergeld

Das Saison-Kurzarbeitergeld löste zum Beginn der Winterperiode 2006/2007 das Winterausfallgeld ab und ist als Sonderform des konjunkturellen

²²² Vgl. ebd.

²²³ Vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (o.J.-a), a.a.O., S. 3.

²²⁴ Internet Marketing und Accounting Services (o.J.), a.a.O.

²²⁵ Vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (o.J.-a), a.a.O., S. 1.

²²⁶ Vgl. Industrie- und Handelskammer Bochum (2006), a.a.O., S. 3.

Kurzarbeitergeldes konzipiert. Das Ziel besteht darin, Arbeitnehmer bei Arbeitsmangel oder saisonalen Arbeitsausfällen nicht in die Arbeitslosigkeit zu entlassen, sondern sie im Betrieb zu halten und damit die Beschäftigung zu stabilisieren.²²⁷

In der Schlechtwetterzeit vom 01. Dezember (in Betrieben des Gerüstbaus ab 01. November) bis 31. März des Folgejahres haben Arbeitnehmer Anspruch auf Saison-Kurzarbeitergeld, wenn

- sie in einem Betrieb des Baugewerbes, des Dachdeckerhandwerks, des Garten-, Landschafts- und Sportplatzbaus oder des Gerüstbaus beschäftigt sind, der von saisonbedingtem Arbeitsausfall betroffen ist,
- der Arbeitsausfall erheblich ist,
- die betrieblichen Voraussetzungen gemäß § 171 SGB III sowie die persönlichen Voraussetzungen nach § 172 SGB III erfüllt sind,
- der Arbeitsausfall der Agentur für Arbeit nach § 173 SGB III angezeigt worden ist;²²⁸ eine Anzeige ist nicht erforderlich, wenn der Arbeitsausfall ausschließlich auf unmittelbar witterungsbedingten Gründen beruht (§ 175 Abs. 7 Satz 1 SGB III).

Ein Betrieb aus einem der o.g. Wirtschaftszweige ist nach § 175 Abs. 6 SGB III von saisonbedingtem Arbeitsausfall betroffen, wenn der Arbeitsausfall regelmäßig in der Schlechtwetterzeit aufgrund wirtschaftlicher oder zwingender witterungsbedingter Ursachen (z.B. Regen, Schnee, Frost) eintritt, die die Fortführung der Arbeiten technisch unmöglich, wirtschaftlich unvertretbar oder für die Arbeitnehmer unzumutbar machen. Des Weiteren muss an einem Arbeitstag mindestens eine Stunde der regelmäßigen betrieblichen Arbeitszeit ausfallen, damit ein witterungsbedingter Arbeitsausfall vorliegt.

Ein erheblicher Arbeitsausfall i.S. der Vorschriften über das Saison-Kurzarbeitergeld liegt vor, wenn er auf wirtschaftlichen oder witterungsbedingten Gründen bzw. einem unabwendbaren Ereignis beruht sowie vorübergehend und nicht vermeidbar ist.²²⁹ Als vermeidbar gelten in diesem Zusammenhang insbesondere Arbeitsausfälle, die durch aufgelöste Arbeitszeitguthaben entstehen,

²²⁷ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009-g), Saison-Kurzarbeitergeld, S. 2.

²²⁸ Vgl. ebd., S. 9.

²²⁹ Vgl. ebd., S. 9.

welche zu anderen Zwecken als zum Ausgleich für einen verstetigten Monatslohn, bei witterungsbedingtem Arbeitsausfall oder der Freistellung zum Zweck der Qualifizierung aufgelöst werden (§ 175 Abs. 5 Satz 3 SGB III).

Das Saison-Kurzarbeitergeld wird ab der ersten Ausfallstunde gewährt, soweit der Arbeitsausfall nicht durch die Auflösung eines Arbeitszeitguthabens überbrückt werden kann. Der Ausgleich von Ausfallstunden durch angesparte Arbeitszeitguthaben bleibt somit vorrangig gegenüber der Inanspruchnahme von Saison-Kurzarbeitergeld.²³⁰

Nach der Übergangsregelung des § 421 t Abs. 2 Nr. 1 SGB III gilt auch für die Gewährung des Saison-Kurzarbeitergeldes bis zum 31. Dezember 2010 die Besonderheit, dass im jeweiligen Kalendermonat nicht mehr mindestens ein Drittel der Arbeitnehmer eines Betriebs von einem Entgeltausfall betroffen sein muss, soweit dieser mehr als 10 % ihres monatlichen Bruttoentgeltes beträgt.

3.5.5.2 Transferkurzarbeitergeld

Das Transferkurzarbeitergeld wurde zum 01.01.2004 als neue Leistungsform der Arbeitsförderung eingeführt. Es bildet zusammen mit dem Instrument „Förderung der Teilnahme an Transfermaßnahmen“ (§ 216 a SGB III) ein neues Leistungssystem bei betrieblichen Restrukturierungsprozessen, d.h. es dient nicht dem Erhalt von Arbeitsplätzen, sondern soll bei schwerwiegenden betrieblichen Strukturveränderungen einen sozialverträglichen Personalabbau ermöglichen. Gleichzeitig soll die Zeit des Leistungsbezugs präventiv und aktivierend genutzt werden, um die Vermittlungs- und Eingliederungsaussichten der von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmer zu verbessern.²³¹

Im Gegensatz zum konjunkturellen sowie saisonalen Kurzarbeitergeld unterscheidet sich das Transferkurzarbeitergeld hauptsächlich in den Förderungsvoraussetzungen.²³² Ein Anspruch auf Transferkurzarbeitergeld setzt gemäß § 216 b Abs. 1 SGB III voraus, dass

²³⁰ Vgl. Schinzel (2009), Wann erhalte ich Kurzarbeitergeld?

²³¹ Vgl. hkk Erste Gesundheit (2009), Kurzarbeitergeld: Berechnung der Beiträge, S. 11 – 12.

²³² Vgl. ebd., S. 11.

- der Arbeitnehmer von einem dauerhaften unvermeidbaren Arbeitsausfall mit Entgeltausfall betroffen ist,
- die betrieblichen und persönlichen Voraussetzungen erfüllt sind,
- der dauerhafte Arbeitsausfall der Agentur für Arbeit angezeigt worden ist.

Ein dauerhafter Arbeitsausfall liegt vor, wenn infolge einer Betriebsänderung i.S. des § 111 BetrVG (jedoch unabhängig von der Unternehmensgröße) Beschäftigungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer nicht nur vorübergehend entfallen, d.h. die bisherigen Arbeitskapazitäten auf absehbare Zeit nicht benötigt werden (§ 216 b Abs. 2 SGB III).

Die betrieblichen Voraussetzungen für die Gewährung von Transferkurzarbeitergeld sind erfüllt, wenn in einem Betrieb bzw. in einer eigenständigen Betriebsabteilung Personalanpassungsmaßnahmen aufgrund einer Betriebsänderung durchgeführt werden und die von dem Arbeitsausfall betroffenen Arbeitnehmer in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit (Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft oder Transfergesellschaft²³³) zur Vermeidung von Entlassungen und zur Verbesserung ihrer Eingliederungschancen zusammengefasst werden (§ 216 b Abs. 3 SGB III). Ferner ist der Anspruch auf Transferkurzarbeitergeld ausgeschlossen, wenn die Arbeitnehmer nur vorübergehend in einer eigenständigen Einheit zusammengefasst werden und anschließend auf einen anderen Arbeitsplatz im gleichen Betrieb oder in einem anderen Betrieb des Unternehmens übernommen bzw. auf eine entsprechende Beschäftigung vorbereitet werden sollen (§ 216 b Abs. 7 SGB III).

Die persönlichen Voraussetzungen für einen Anspruch auf Transferkurzarbeitergeld knüpfen an die allgemeinen Regelungen des Kurzarbeitergeldes an, fordern jedoch zusätzlich, dass der betroffene Arbeitnehmer – grundsätzlich vor dem Übergang in die betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit – an einer Maßnahme zur Feststellung der Eingliederungsaussichten teilgenommen hat (§ 216 b Abs. 4 SGB III). Durch dieses sog. „Profiling“ sollen die Betroffenen in die Lage versetzt werden, ihre Perspektiven und Chancen auf dem Arbeitsmarkt selbst einzuschätzen und sich ggf. auch gegen den Eintritt in eine betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit

²³³ Vgl. Dreißiger (2009), Transfergesellschaften als Brücke in den Arbeitsmarkt.

und für alternative Förderungsmöglichkeiten (Transfermaßnahmen) auszusprechen, d.h. Maßnahmen zur Eingliederung der Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt.²³⁴ Dazu zählen u.a. kurze Qualifizierungsmaßnahmen, Praktika, Maßnahmen zur Feststellung der Leistungsfähigkeit, der Arbeitsmarktchancen und des Qualifikationsbedarfs der Arbeitnehmer bzw. Maßnahmen der arbeitsplatzbezogenen Qualifizierung.²³⁵

Sofern sich durch das vorgeschaltete Profiling Hinweise auf Qualifizierungsdefizite ergeben, hat der Arbeitgeber möglichst frühzeitig geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Eingliederungsaussichten anzubieten (z.B. eine nach § 216 b Abs. 6 Satz 3 SGB III zeitlich begrenzte, maximal sechsmonatige Beschäftigung bei einem anderen Arbeitgeber zum Zweck der Qualifizierung).²³⁶

Der Arbeitgeber, der das Transferkurzarbeitergeld für betriebliche Restrukturierungsprozesse nutzt, ist neben der o.g. Anzeigepflicht des Arbeitsausfalls dazu verpflichtet, der zuständigen Agentur für Arbeit jeweils zum Stichtag 30. Juni sowie 31. Dezember eines Jahres Daten über die Struktur der betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit, die Zahl der darin zusammengefassten Arbeitnehmer sowie Angaben über die Altersstruktur und die Integrationsquote der Bezieher von Transferkurzarbeitergeld zuzuleiten (§ 216 b Abs. 9 SGB III).

Die Bezugsfrist für das Transferkurzarbeitergeld ist nach § 216 b Abs. 8 SGB III auf höchstens zwölf Monate begrenzt.

3.5.5.3 Kurzarbeitergeld für Heimarbeiter

Das Kurzarbeitergeld für Heimarbeiter wird gemäß § 176 SGB III gewährt, wenn der Arbeitnehmer seinen Lebensunterhalt ausschließlich oder weitaus überwiegend aus dem Heimarbeitsverhältnis bezieht.

Anstelle eines erheblichen Arbeitsausfalls tritt ein erheblicher Entgeltausfall, der dann gegeben ist, wenn das Gehalt des Heimarbeiters im Anspruchszeitraum um

²³⁴ Vgl. BAQ GmbH (o.J.), Transferkurzarbeitergeld.

²³⁵ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2010-b), Transferleistungen, S. 10.

²³⁶ Vgl. ebd., S. 13 – 14.

mehr als 20 % unter dem durchschnittlichen monatlichen Bruttoentgelt während der letzten sechs Monate liegt.²³⁷

3.6 Kurzarbeit und Berufsausbildung

Ein weiteres Gebiet, auf das sich Kurzarbeit erstrecken kann, ist die Berufsausbildung. Dabei sind sowohl für den Auszubildenden als auch für den Ausbilder und den Ausbildungsbetrieb besondere Bestimmungen zu beachten, die im Folgenden näher erläutert werden.

3.6.1 Kurzarbeit bei Auszubildenden

Obwohl die Berufsausbildung i.d.R. von den Auswirkungen der Kurzarbeit betroffen ist, kann sie gegenüber Auszubildenden grundsätzlich nicht angeordnet werden. Der Ausbildungsbetrieb ist dazu verpflichtet, alle Mittel auszuschöpfen, um die ordnungsgemäße Ausbildung weiter zu gewährleisten. Dazu hat er u.a. folgende Möglichkeiten:

- Umstellung des Lehrplanes durch Vorziehen anderer Lehrinhalte
- Versetzung in eine andere Abteilung
- Rückversetzung in die Lehrwerkstatt
- Durchführung besonderer Ausbildungsveranstaltungen

Nachdem alle Möglichkeiten ausgeschöpft sind, kann Kurzarbeit auch für Auszubildende in Frage kommen. Der Ausbildungsbetrieb bleibt in diesem Fall zur Zahlung der vollen Ausbildungsvergütung verpflichtet, da sie keinen Arbeitslohn darstellt, sondern eine finanzielle Hilfe zur Durchführung der Ausbildung.²³⁸

Eine Sonderregelung stellt die Übernahme für Ausbildungsabsolventen während der Kurzarbeitsphase dar. Sie können in ein versicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis übernommen werden, falls notwendig auch direkt in

²³⁷ Vgl. Industrie- und Handelskammer Saarland (2010), a.a.O., S. 5.

²³⁸ Vgl. Industrie- und Handelskammer Stade (o.J.), Informationen zur Kurzarbeit in Ausbildungsbetrieben.

Kurzarbeit. Durch diese Übernahmeregelung bindet der Arbeitgeber seine ausgebildeten Fachkräfte an das Unternehmen, jungen Menschen wird der Einstieg in das Berufsleben ermöglicht, erlerntes Wissen wird erhalten und Arbeitslosigkeit verhindert.²³⁹

3.6.2 Kurzarbeit bei Ausbildern

Auch bei Ausbildern sollte Kurzarbeit nur in Ausnahmefällen angeordnet werden, da der Betrieb gewährleisten muss, dass der Ausbilder seiner Ausbildungspflicht gegenüber dem Auszubildenden nachkommt. Werden die Auszubildenden mangelhaft oder gar nicht ausgebildet, kann ein Schadensersatzanspruch gegenüber dem Ausbildungsbetrieb entstehen.²⁴⁰

3.6.3 Kündigung während der Kurzarbeit

Kurzarbeit kann keine Kündigung der Auszubildenden durch den betroffenen Ausbildungsbetrieb rechtfertigen, es sei denn der Ausbildungsbetrieb kommt für längere Zeit vollständig zum Erliegen. Entfällt dadurch die Ausbildungseignung des Betriebes, ist eine Kündigung der Auszubildenden möglich, ohne dass ein Schadensersatzanspruch entsteht. Die Ausbilder sind aber dazu verpflichtet, sich mit der zuständigen Agentur für Arbeit rechtzeitig um einen anderen Ausbildungsbetrieb für den Auszubildenden zu bemühen.²⁴¹

²³⁹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009-e), Presse Info 2009-71.

²⁴⁰ Vgl. Industrie- und Handelskammer Stade (o.J.), a.a.O.

²⁴¹ Vgl. ebd.

3.7 Qualifizierung während der Kurzarbeit

Mit der Qualifizierung während des Bezuges von Kurzarbeitergeld sollen Anreize für die Beschäftigten geschaffen werden, Zeiten der Nichtbeschäftigung für die berufliche Weiterbildung zu nutzen.²⁴² Als Voraussetzung für eine Weiterbildungsförderung müssen folgende Kriterien erfüllt sein:

- der Mitarbeiter ist qualifiziert, besitzt also eine abgeschlossene Berufsausbildung und geht einer der Ausbildung entsprechenden Tätigkeit nach²⁴³
- der Mitarbeiter ist gering qualifiziert, besitzt also keine abgeschlossene Berufsausbildung (als gering qualifiziert gilt auch, wer eine abgeschlossene Berufsausbildung hat, aber seit mindestens vier Jahren in an- oder ungelernter Tätigkeit ist und die erlernte Tätigkeit nicht mehr ausüben kann)
- die Weiterbildung findet grundsätzlich während betriebsüblicher Arbeitszeiten statt
- die Dauer der Weiterbildung überschreitet nicht die voraussichtliche Dauer der Kurzarbeit
- die Maßnahme muss durch eine fachkundige Stelle für die Weiterbildungsförderung zugelassen sein
- die Weiterbildung erhöht die Kompetenz des Mitarbeiters für den allgemeinen Arbeitsmarkt²⁴⁴

Außerdem ist es wichtig, dass die betroffenen Arbeitnehmer vor dem Beginn einer Weiterbildungsmaßnahme durch die Agentur für Arbeit beraten werden. Das Ziel des Beratungsgesprächs ist die Festlegung des Bildungsziels und der notwendigen Dauer der Weiterbildungsförderung. Infolge dessen erhalten die Arbeitnehmer für die Förderung einen Bildungsgutschein, mit dem sie unter den folgenden zugelassenen Weiterbildungsangeboten wählen können.²⁴⁵

²⁴² Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009-d), a.a.O., S. 17.

²⁴³ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2009-b), Mit Kurzarbeit die Krise meistern, S. 11.

²⁴⁴ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009-d), a.a.O., S. 17.

²⁴⁵ Vgl. ebd.

- Maßnahmen mit Zulassung nach der „Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung“ (AZWV), die im Rahmen der Förderung der beruflichen Weiterbildung nach dem SGB III durchgeführt werden²⁴⁶ (z.B. Grundlagen im Konflikt-, Zeit-, Projekt- oder Qualitätsmanagement)²⁴⁷
- aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderte und bezuschusste Maßnahmen, wie z.B.:
 - Kaufmännische Lehrgänge (kaufmännische Grundbildung, Rechnungswesen)
 - Technische Lehrgänge (Steuerungs-, Automatisierungs-, und Produktionstechnik)
 - Zertifizierte EDV-Basisqualifikationen („Europäischer Computer-Führerschein“)
 - Maßnahmen im Bereich Lager, Logistik und Transport (Gabelstaplerschein, Lagerbuchhaltung)²⁴⁸
- andere öffentlich geförderte Maßnahmen (Bildungsprämie, Meister-BAföG, Bildungsscheck NRW)²⁴⁹

Die Qualifizierung der Mitarbeiter kann auch im eigenen Betrieb mit eigenem Trainerpersonal erfolgen. Ebenso ist es zulässig, dass sich mehrere Betriebe zusammenschließen und gemeinsam mit eigenem Personal eine innerbetriebliche Qualifizierung anbieten. Der Ausbilder muss dabei in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis zum bzw. zu einem der Unternehmen stehen.²⁵⁰

Die Beurteilung der Berücksichtigungsfähigkeit der jeweiligen Maßnahme erfolgt grundsätzlich an Hand des vom Arbeitgeber vorzuhaltenden Qualifizierungsplans mit Qualifizierungsziel, Inhalt und Dauer in Stunden.²⁵¹

Maßnahmen, zu denen der Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet ist, sind nicht berücksichtigungsfähig. Beispielsweise können keine Maßnahmen mit den folgenden Inhalten gefördert werden:

²⁴⁶ Vgl. Handwerkskammer Düsseldorf (2009), Beschäftigung sichern mit Kurzarbeit, S. 1.

²⁴⁷ Vgl. ipu fit for success (o.J.), Durchführung von AZWV-Maßnahmen.

²⁴⁸ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009-f), Qualifizierung während des Bezugs von Kurzarbeitergeld, S. 5.

²⁴⁹ Vgl. Handwerkskammer Düsseldorf (2009), a.a.O., S. 1.

²⁵⁰ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009-f), a.a.O., S. 6.

²⁵¹ Vgl. Handwerkskammer Düsseldorf (2009), a.a.O., S. 1.

- Schulungen im Bereich des Arbeitsschutzes (z.B. Sicherheitsschulung, Gefahrgutschulung, Unfallverhütung)
- Erste Hilfe-Kurse
- Weiterbildungen nach dem Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetz (BKrFQG)²⁵²

Qualifizierungsmaßnahmen, die im ausschließlichen oder erkennbar überwiegenden Interesse des Arbeitgebers sind, können ebenfalls nicht berücksichtigt werden, da sie auch ohne staatliche Förderung durchgeführt werden müssen.²⁵³ Dazu zählen:

- Schulungen, die im Zusammenhang mit der Einführung neuer Produkte oder aufgrund einer Produktionsumstellung erforderlich sind
- Bildungsangebote, die den internen Geschäftsbetrieb betreffen (z.B. die Vermittlung der Inhalte von Betriebsanweisungen)
- Maßnahmen, die z.B. bei der Anschaffung einer neuen Maschine oder bei der Einführung einer neuen Computersoftware anfallen, da die Qualifizierung der betroffenen Mitarbeiter oftmals Bestandteil des Angebotspakets des Anbieters des neuen Produkts ist²⁵⁴

Für die Weiterbildung gering qualifizierter Mitarbeiter erstattet die Agentur für Arbeit die vollen Lehrgangskosten. Darüber hinaus kann ein Zuschuss zu den notwendigen übrigen Weiterbildungskosten (z.B. Fahrkosten, Kinderbetreuungskosten oder Kosten für auswärtige Unterbringung und Verpflegung) gewährt werden. Bei der Weiterbildung qualifizierter Mitarbeiter beteiligt sich die Agentur für Arbeit je nach Art der Qualifizierung, Betriebsgröße und Person des Arbeitnehmers mit 25 – 80 % an den Lehrgangskosten.²⁵⁵ Zusätzlich kann sie auf Antrag bereits ab dem ersten Monat die vollen Sozialversicherungsbeiträge auf das Kurzarbeitergeld für Beschäftigte übernehmen,²⁵⁶ wenn der zeitliche Umfang der Qualifizierungsmaßnahme mindestens 50 % der Ausfallzeit beträgt (§ 421 t Abs. 1 Nr. 2 SGB III).

²⁵² Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009-f), a.a.O., S. 6 – 7.

²⁵³ Vgl. Handwerkskammer Düsseldorf (2009), a.a.O., S. 1.

²⁵⁴ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009-f), a.a.O., S. 7.

²⁵⁵ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2009-b), a.a.O., S. 11.

²⁵⁶ Vgl. ebd., S. 10.

Von einer Weiterbildung profitieren nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Arbeitnehmer, da sie damit ihre beruflichen Qualifikationen erneuern und erweitern, was wiederum zu einer Erhöhung der persönlichen Aufstiegschancen führen kann. Für das Unternehmen ist diese Maßnahme eine lohnende Investition in die Zukunft, da mit einer gut ausgebildeten und qualifizierten Belegschaft die Wettbewerbsposition sowie die Innovationskraft verbessert werden können und zugleich die Zufriedenheit der Belegschaft erhöht wird.²⁵⁷

3.8 Gesundheitsprävention während der Kurzarbeit

Die durch Kurzarbeit frei werdenden Zeitkapazitäten der Arbeitnehmer können neben der beruflichen Weiterbildung auch für Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsprävention oder des betrieblichen Gesundheitsschutzes genutzt werden, um die Gesundheit der Arbeitnehmer und deren Beschäftigungsfähigkeit zu fördern. Die Durchführung solcher Maßnahmen ist während der Kurzarbeit unabhängig von der Trägerschaft möglich und steht der Zahlung von Kurzarbeitergeld – soweit andere Entgeltersatzleistungen nicht vorrangig sind (z.B. Übergangsgeld bei der Teilnahme an Maßnahmen zur medizinischen oder beruflichen Rehabilitation) – nicht entgegen.

Die Sozialversicherungsbeiträge bei Kurzarbeit werden von der Agentur für Arbeit pauschaliert zur Hälfte erstattet. Dies gilt auch für die Zeiten der Kurzarbeit, in denen der Arbeitnehmer eine Gesundheitsmaßnahme durchführt. Eine komplette pauschalierte Erstattung der Sozialversicherungsbeiträge ist allerdings nur dann möglich, wenn es sich bei der Gesundheitsmaßnahme um eine berufliche Qualifizierung für den Teilnehmer handelt und der zeitliche Umfang der Qualifizierungsmaßnahme mindestens 50 % der Ausfallzeit beträgt.

Eine derartige berufliche Qualifizierung kann beispielsweise dann vorliegen, wenn der Arbeitnehmer im Personalbereich eines Betriebes oder als Führungskraft mit Personalverantwortung beruflich mit der Gesundheitsförderung und Gesundheitsprävention im Betrieb zu tun hat und der Gesundheitslehrgang auf diese fachliche Kompetenzerweiterung ausgelegt ist.

²⁵⁷ Vgl. ebd., S. 10.

Bei allen anderen Maßnahmen, die der persönlichen Gesundheitsprävention und dem Gesundheitsschutz dienen (z.B. Rückenschulung, Bewegungstraining, Ernährungsberatung, Rauchentwöhnung) ist eine volle Erstattung der Sozialversicherungsbeiträge für die Zeiten der Durchführung der Maßnahmen nicht möglich.²⁵⁸

3.9 Wirkungen der Kurzarbeit auf den Kostenverlauf des Unternehmens

Obwohl die Unternehmen während der Kurzarbeit keine Löhne und Gehälter für die ausgefallenen Stunden zahlen, verbleibt ihnen dennoch ein Teil der Personalkosten. Diese sog. Remanenzkosten beeinflussen die Inanspruchnahme der Kurzarbeit auf Seiten der Unternehmen und nicht zuletzt deren Bereitschaft, auf Entlassungen zu verzichten und die wirtschaftliche Krise mit temporären Arbeitszeitverkürzungen zu überbrücken.²⁵⁹

Das Unternehmen kann mit Hilfe der Kurzarbeit die Lohnkosten unmittelbar und kurzfristig beeinflussen, weil durch die Arbeitsverkürzung auch das zu zahlende Arbeitsentgelt gekürzt wird. So entfallen beim Stundenlohn die Entgelte für die Ausfallstunden und beim festen Monatsgehalt wird ein durchschnittlicher Stundenlohn errechnet, was zu einer entsprechenden Verringerung des normalen Monatsentgelts führt. Beim Leistungslohn sinken die Lohnkosten, weil mit der Arbeitszeitverkürzung die Akkordmenge abnimmt.

Im Normalfall sinken die direkten Lohnkosten – also Löhne und Gehälter ohne gesetzliche Sozialkosten – proportional zur Arbeitszeitverkürzung. In der Praxis führen jedoch die nachfolgend dargestellten tariflichen Einkommensgarantien zu einer Modifizierung des Kostenverlaufs, d.h. die direkten Lohnkosten sinken stark unterproportional zur Arbeitszeitverkürzung.²⁶⁰

²⁵⁸ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009-b), Kurzarbeit nutzen für Gesundheitsprävention und betrieblichen Gesundheitsschutz, S. 1.

²⁵⁹ Vgl. Bach/Spitznagel (2009), Betriebe zahlen mit – und haben was davon, S. 1 – 2.

²⁶⁰ Vgl. ebd., S. 3.

➤ *Tarifliche Bagatellklauseln / Lohngarantien*

Einige Tarifverträge sehen für den Arbeitszeitausfall durch Kurzarbeit Untergrenzen vor. Solche Klauseln entsprechen nach § 170 Abs. 1 Nr. 4 SGB III im Wesentlichen dem gesetzlichen Mindestausfall von mehr als 10 % als Anspruchsvoraussetzung für den Bezug von Kurzarbeitergeld.

In einigen Branchen ist ein „Mindestlohn“ tariflich abgesichert, d.h. dem Kurzarbeiter wird ein bestimmter Prozentsatz seines Lohns bei normaler Arbeitszeit garantiert. Entweder ist hier der maximale Gehaltsabzug auf einen bestimmten Prozentsatz des Normallohns begrenzt oder das Ausmaß der Arbeitszeitverkürzung ist durch eine Mindestarbeitsstundenzahl eingeschränkt. Diese Garantieklauseln führen dazu, dass die direkten Lohnkosten bei Kurzarbeit nicht unter das tariflich abgesicherte Mindesteinkommen sinken können.²⁶¹

➤ *Zuschussregelungen*

In einigen Tarifverträgen sind für den Fall der Kurzarbeit betriebliche Zuschüsse vereinbart, welche i.d.R. die Bezüge der Kurzarbeiter auf einen bestimmten Prozentsatz ihres Normallohns aufstocken. Der Zuschuss setzt ein, wenn das Arbeitnehmereinkommen den vertraglich festgelegten Prozentsatz des Einkommens unterschreitet und wird mit zunehmendem Arbeitsausfall größer. Durch solche Zuschüsse entstehen dem Unternehmen ab einer bestimmten Grenze auch für die Ausfallzeit direkte Lohnkosten sowie Lohnnebenkosten durch entsprechende Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung.²⁶²

Neben den direkten Lohnkosten sind bei der Kurzarbeit die Lohnnebenkosten von Bedeutung. Dazu zählen insbesondere die Kosten für bezahlte Freistellungen, die Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung und die Kosten für tarifliche Sonderzahlungen.²⁶³

²⁶¹ Vgl. ebd., S. 3.

²⁶² Vgl. ebd., S. 3.

²⁶³ Vgl. ebd., S. 4.

➤ *Kosten für bezahlte Freistellungen*

Die Lohnnebenkosten für bezahlte Freistellungen umfassen die bezahlten Wochenfeiertage, den bezahlten Tarifyurlaub, die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und alle sonstigen laut Tarifvertrag bezahlten Freistellungen. Im Fall von Kurzarbeit ergeben sich folgende Kosteneffekte:

Die Lohnnebenkosten für bezahlte Wochenfeiertage laufen normalerweise weiter, denn außerhalb von Konti-Schicht-Betrieben, die sowohl Nacht- als auch Samstags- und Sonntagsarbeit umfassen, fällt an gesetzlichen Wochenfeiertagen i.d.R. keine Arbeit aus. In diesem Fall ist es arbeitsrechtlich zulässig, dass der Arbeitgeber für diese Tage das Arbeitsentgelt nur in Höhe des bei Kurzarbeit erzielten Gesamtentgelts fortzahlt. Somit handelt es sich steuer- und sozialversicherungsrechtlich nicht um Kurzarbeitergeld, sondern lediglich um eine Entgeltzahlung in verminderter Höhe, wodurch sich die Belastungen des Unternehmens ggf. etwas vermindern.

Die Zusatzkosten für den bezahlten Tarifyurlaub bleiben von der Kurzarbeit unberührt, denn die Kurzarbeit vermindert weder die Dauer des Urlaubs noch die Höhe des Urlaubsentgelts. Auch bei lang andauernder Kurzarbeit ist der volle Tarifyurlaub zu gewähren. Nach § 11 Abs. 1 Satz 3 BUrlG bleiben Verdienstkürzungen, die infolge von Kurzarbeit eintreten, bei der Berechnung des Urlaubsentgelts außer Betracht.

Anders ist die Situation bei den Kosten der Lohn- und Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall, da sie während der Kurzarbeit für die jeweilige Dauer des Arbeitsausfalls entfallen. Nach § 4 Abs. 1 EntgFG ist den erkrankten Arbeitnehmern das ihnen bei regelmäßiger Arbeitszeit zustehende Entgelt fortzuzahlen, wobei Abs. 3 bestimmt, dass bei Kurzarbeit die verkürzte Arbeitszeit als die maßgebende regelmäßige Arbeitszeit anzusehen ist. Infolge dessen erhalten erkrankte Arbeitnehmer im Fall der Kurzarbeit auch nur die Entgeltansprüche zugewilligt, die den übrigen kurzarbeitenden Beschäftigten zustehen. Die Kosten der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall während der Kurzarbeit trägt die Agentur für Arbeit bzw. bei längeren Erkrankungen die Krankenkasse.

Die Zusatzkosten für sonstige bezahlte Freistellungen werden vom Kurzarbeitergeld nicht berührt, auch wenn sie tariflich vereinbart sind, da es sich

hier meist um Freistellungen aus persönlichen Gründen handelt, wie z.B. Eheschließung, Jubiläum oder Todesfall.²⁶⁴

➤ *Gesetzliche Sozialkosten*

Das Unternehmen zahlt normalerweise sowohl den Arbeitgeber- als auch den Arbeitnehmeranteil der Beiträge zur Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung der Kurzarbeiter. Seit 01. Februar 2009 beteiligt sich jedoch die Agentur für Arbeit in den ersten sechs Monaten der Kurzarbeit zu 50 % und ab dem siebten Monat der Kurzarbeit zu 100 % an den Sozialbeiträgen. Im Fall von Qualifizierungsmaßnahmen während der Kurzarbeit werden die Sozialbeiträge von Anfang an zu 100 % übernommen. Die Beiträge zur Arbeitslosen- und Unfallversicherung entfallen. Die Erstattung der Sozialbeiträge durch die Agentur für Arbeit führt zu einer finanziellen Entlastung der Unternehmen.²⁶⁵

➤ *Tarifliche Sonderzahlungen*

Bei den tariflichen Sonderzahlungen handelt es sich um Leistungen für Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Vermögensbildung, betriebliche Altersversorgung sowie sonstige besondere tarifliche Leistungen. Diese Leistungen werden bei der Bemessung des Kurzarbeitergeldes nicht berücksichtigt und i.d.R. nicht mit dem Arbeitsentgelt gekürzt, da sie nicht an die geleistete Arbeitszeit, sondern an den Bestand des Arbeitsverhältnisses anknüpfen und zudem tariflich für den Fall der Kurzarbeit abgesichert sind. Der Arbeitgeber hat diese Lohnnebenkosten somit größtenteils weiter zu finanzieren.²⁶⁶

Außer den Remanenzkosten entstehen bei Kurzarbeit weitere Kosten. So sinkt die Kapitalproduktivität, weil die Produktionskapazitäten der Betriebe nicht ausgelastet sind. Des Weiteren müssen auch bei Stillstand der Produktion betriebliche Basisfunktionen (z.B. Energieversorgung, Verwaltung, Sicherheit) erhalten bleiben, die wiederum Kosten verursachen. Diese zusätzlichen Kosten des temporären bzw. partiellen Stillstands des Unternehmens sind jedoch nicht

²⁶⁴ Vgl. ebd., S. 4.

²⁶⁵ Vgl. ebd., S. 4.

²⁶⁶ Vgl. ebd., S. 4 – 5.

den Remanenzkosten zuzurechnen, weil sie auch im Fall von alternativen Entlassungen entstehen würden.

Die Remanenzkosten der Kurzarbeit sind eine Alternative zu den Opportunitätskosten, die der Unternehmung bei einem äquivalenten Abbau und Wiederaufbau der Belegschaft über den Konjunkturzyklus hinweg entstehen würden. Die Unternehmen sparen somit einerseits Entlassungskosten (volle Lohnzahlung und potentielle Minderleistung während der Kündigungsfrist, Abfindungen) und andererseits Wiedergewinnungskosten für Anwerbung, Einstellung und Einarbeitung neuer Arbeitnehmer.²⁶⁷

3.10 Missbrauch von Kurzarbeit

Aufgrund der schnellen und unbürokratischen Gewährung des Kurzarbeitergeldes, d.h. gelockerte Einführungsvoraussetzungen, ein vereinfachtes Antragsverfahren sowie wenig Kontrollen, nehmen derzeit massenhaft Unternehmen das Instrument der Kurzarbeit in Anspruch und Betrüger werden zur missbräuchlichen Nutzung regelrecht eingeladen.²⁶⁸

Der Agentur für Arbeit obliegt es daher zu prüfen, ob das Kurzarbeitergeld missbräuchlich in Anspruch genommen wird. Dazu sind ihr zur Ermöglichung eines maschinellen Datenabgleichs bestimmte individuelle Daten (z.B. Versicherungsnummer) der Leistungsbezieher mitzuteilen, die mit dem Antrag auf Kurzarbeitergeld eingereicht werden.²⁶⁹

Schon bei Prüfung der Voraussetzungen für den Bezug von Kurzarbeitergeld sind der Arbeitgeber und die Betriebsvertretung auf die Folgen eines unberechtigten Leistungsbezugs hinzuweisen. Unabhängig davon sollten die Arbeitnehmer z.B. in Betriebsversammlungen besonders dazu angehalten werden, jedes Nebeneinkommen und alle Änderungen in ihren Verhältnissen, soweit sie für den Anspruch auf Kurzarbeitergeld und die ergänzenden Leistungen nach § 175 a SGB III von Bedeutung sind, sofort dem Lohnbüro des Betriebs oder der Agentur für Arbeit anzuzeigen.²⁷⁰

²⁶⁷ Vgl. ebd., S. 7 – 8.

²⁶⁸ Vgl. Brambusch/Dunkel/Gassmann (2009), Das Kurzarbeit-Komplott.

²⁶⁹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009-c), a.a.O., S. 35.

²⁷⁰ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2006), Sammelerlass Kurzarbeitergeld, S. 224.

Falls der Arbeitgeber die Kurzarbeiterregelung missbräuchlich in Anspruch nimmt, muss er mit durchaus gravierenden Konsequenzen rechnen. Wer vorsätzlich oder fahrlässig die ihm obliegenden Berechnungs-, Auszahlungs- oder Aufzeichnungspflichten nicht erfüllt, ist der Agentur für Arbeit zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens verpflichtet. Hat der Arbeitgeber oder die von ihm bestellte Person bei Erfüllung dieser Verpflichtungen vorsätzlich oder grob fahrlässig unrichtige oder unvollständige Angaben gemacht und hierdurch bewirkt, dass Kurzarbeitergeld zu Unrecht geleistet wurde, sind die zu Unrecht gewährten Beträge vom Arbeitgeber zu erstatten. Ordnungswidrig handelt, wer vorsätzlich oder fahrlässig den Nachweis der Anspruchsvoraussetzungen nicht, nicht richtig oder nicht vollständig erbringt. Die Ordnungswidrigkeit kann mit einer Geldbuße bis zu 2.000 Euro geahndet werden. Ergeben die Feststellungen der Agentur für Arbeit, dass strafrechtlich relevante Aspekte zur Leistungsüberzahlung geführt haben, wird Strafanzeige bei der Staatsanwaltschaft erstattet.²⁷¹ Bei einer Verurteilung wegen Betrugs droht den Beschuldigten auch hier eine Geldstrafe bzw. eine Freiheitsstrafe von bis zu fünf Jahren. Auf besonders schwere Fälle ab einem entstandenen Schaden von 50.000 Euro steht eine Freiheitsstrafe von sechs Monaten bis zu zehn Jahren.²⁷²

Nach Angaben der Agentur für Arbeit werden in den meisten Fällen die Arbeitszeiten manipuliert, d.h. die Arbeitnehmer verlassen ihren Arbeitsplatz und stempeln sich aus, kehren aber umgehend zurück und nehmen ihre Arbeit wieder auf. Die eingereichten Unterlagen sind dann in Ordnung, ein Missbrauch kann nicht herausgelesen werden. Bei dem Kreis der Verdächtigen handelt es sich vorwiegend um kleinere Unternehmen. Bei großen Firmen mit Betriebsrat ist es schwieriger, den nötigen Druck auf die Arbeitnehmer aufzubauen.²⁷³

Der Arbeitnehmer hat bei Vollarbeit und Kurzarbeitergeld als Lohn einen Anspruch gegen seinen Arbeitgeber durchzusetzen, da es sich dabei um eine arbeitsrechtliche Sache handelt, welche die Arbeitsagentur nicht betrifft.²⁷⁴ „Hilft der Arbeitnehmer allerdings mit, Arbeitszeitznachweise oder ähnliches zu manipulieren, kann es auch für ihn strafrechtliche Folgen geben.“²⁷⁵

²⁷¹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009-c), a.a.O., S. 34 – 35.

²⁷² Vgl. Focus Online (2009), Betriebe wegen Missbrauchs von Kurzarbeit im Visier.

²⁷³ Vgl. n-tv Nachrichtenfernsehen GmbH (2010), Missbrauch bei Kurzarbeitergeld.

²⁷⁴ Vgl. Sulher Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG (2009), Mit Kurzarbeit Kündigungen ausschließen.

²⁷⁵ Ebd.

Ebenso verbreitet ist es, die staatlichen Lohnzuschüsse für Arbeitnehmer zu „kassieren“, die krank oder im Urlaub sind.²⁷⁶

Die meisten Hinweise auf Betrugs- und Missbrauchsfälle gehen auf anonyme Hinweise von betroffenen Arbeitnehmern zurück. Im Vergleich zur Gesamtquote der Unternehmen, die das Instrument der Kurzarbeit nutzen, ist die Missbrauchsquote jedoch relativ gering.²⁷⁷

3.11 Vor- und Nachteile von Kurzarbeit

Durch die Einführung von Kurzarbeit ergibt sich für den Arbeitnehmer, das Unternehmen sowie den Staat eine Vielzahl unterschiedlicher Vor- und Nachteile, die nachfolgend näher erläutert werden.

➤ *aus der Sicht des Arbeitnehmers*

Der Arbeitnehmer hat den wesentlichen Vorteil, dass er seinen Arbeitsplatz behält und dadurch auch die vertrauten Kollegen, Vorgesetzten und das gesamte berufliche Umfeld. Die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz und damit verbundene Existenzängste bleiben möglicherweise erspart.²⁷⁸ Außerdem liegt der reduzierte Lohn zusammen mit dem Kurzarbeitergeld, welches teilweise den Lohnausfall ersetzt, i.d.R. über den Leistungen des Arbeitslosengeldes. Daneben können Kurzarbeiter die Zeit der Nichtbeschäftigung für die berufliche Qualifizierung nutzen,²⁷⁹ wodurch spätere Einkommensverbesserungen eintreten können.²⁸⁰ Des Weiteren bleibt der Arbeitnehmer sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Entsprechend ist das Absicherungsniveau höher als in der Arbeitslosigkeit.²⁸¹

Die Sicherung des Arbeitsplatzes durch Kurzarbeit ist jedoch auch mit Nachteilen verbunden. So muss der Arbeitnehmer erhebliche finanzielle Einbußen gegenüber der Vollzeitbeschäftigung hinnehmen, da lediglich ein Bruchteil des vertraglich

²⁷⁶ Vgl. VR-NetWorld GmbH (2009), Firmen betrügen beim Kurzarbeitergeld.

²⁷⁷ Vgl. Focus Online (2009), a.a.O.

²⁷⁸ Vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (o.J.), a.a.O.

²⁷⁹ Vgl. Nies (2009), Kaum Nachteile für die Rente durch Kurzarbeit.

²⁸⁰ Vgl. Tellmann (2009), Pro und Contra Kurzarbeit, S. 6.

²⁸¹ Vgl. Nies (2009), a.a.O.

vereinbarten Arbeitsentgelts am Monatsende zur Auszahlung kommt.²⁸² Außerdem kann der Arbeitgeber einen vorzeitigen Abbau von Resturlaub und Arbeitszeitkonten verlangen.²⁸³ Dauert die Kurzarbeitsphase länger, so hat dies auch Auswirkungen auf die Rentenversicherung des Beschäftigten. Dadurch, dass der Arbeitgeber Sozialversicherungsbeiträge nur auf 80 % des ausgefallenen Verdienstes abführt, kann es zu einem verminderten Anspruch auf Rente kommen,²⁸⁴ der jedoch nach Aussage der Deutschen Rentenversicherung Bund als „geringfügig“ einzustufen ist.²⁸⁵ Gleichzeitig kann sich Kurzarbeit auch auf das Arbeitslosengeld auswirken. Während die Anspruchsdauer unberührt bleibt, gibt es bei der Höhe des Arbeitslosengeldes Unterschiede, d.h. falls der Arbeitnehmer vorher ein Festgehalt bezogen hat, wird er keine Auswirkungen spüren. Wenn er jedoch zum Gehalt noch Zuschläge (Mehrarbeit etc.) erhalten hat, werden diese bei der Ermittlung der Bemessungsgrundlage nicht mit hinzugerechnet. Somit bekommen diese Mitarbeiter ein geringeres Arbeitslosengeld.²⁸⁶

➤ *aus der Sicht des Unternehmens*

Für das Unternehmen wachsen die Möglichkeiten, auf die Folgen einer wirtschaftlichen Krise zu reagieren und durch die Verkürzung der Arbeitszeit den Posten der Personalkosten zu minimieren.²⁸⁷ Bei einer Verbesserung der Auftrags- und Geschäftslage bietet sich die Möglichkeit, sofort wieder auf Vollzeitbeschäftigung umzustellen. Einerseits ist so die flexible und schnelle Reaktion auf Produktionsschwankungen möglich.²⁸⁸ Andererseits bleibt die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens erhalten.²⁸⁹ Gleichzeitig bleibt dem Unternehmen die betriebliche Beschäftigungsstruktur erhalten und damit die beruflichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter.²⁹⁰ Die Weiterbeschäftigung der Mitarbeiter während der Kurzarbeit bietet einen erheblichen Kostenvorteil gegenüber den Aufwendungen bei Neueinstellungen und führt zu einer Verringerung der finanziellen Belastung durch unausgelastetes

²⁸² Vgl. Pikay Media GmbH & Co. KG (o.J.-b), Vorteile und Nachteile der Kurzarbeit.

²⁸³ Vgl. Tellmann (2009), a.a.O., S. 6.

²⁸⁴ Vgl. Pikay Media GmbH & Co. KG (o.J.-b), a.a.O.

²⁸⁵ Vgl. Nies (2009), a.a.O.

²⁸⁶ Vgl. Pikay Media GmbH & Co. KG (o.J.-b), a.a.O.

²⁸⁷ Vgl. ebd.

²⁸⁸ Vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (o.J.), a.a.O.

²⁸⁹ Vgl. Tellmann (2009), a.a.O., S. 6.

²⁹⁰ Vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (o.J.), a.a.O.

Personal.²⁹¹ Außerdem kann das Unternehmen im Vergleich zu Entlassungen Kosten sparen, da keine arbeitsrechtlichen Streitigkeiten über Abfindungen oder Sozialplanzahlungen statt finden.²⁹² Weitere sich für die Unternehmung aufgrund von Kurzarbeit ergebende Vorteile sind die staatlich geförderte Weiterbildung²⁹³ und Qualifizierung der Belegschaft sowie eine Kompensierung der Einkommensausfälle der Mitarbeiter durch die Gewährung von Kurzarbeitergeld durch die Bundesanstalt für Arbeit.²⁹⁴

Neben den aufwendigen Planungs- und Verwaltungserfordernissen aufgrund der Vielzahl an zu beachtenden Bestimmungen, können als weitere Nachteile die Pflicht zur Weiterzahlung der Sozialversicherungsbeiträge²⁹⁵ sowie die Signalwirkung, die von Kurzarbeit ausgeht, betrachtet werden. Das Unternehmen wird u.U. als krisengefährdet eingestuft, was wiederum zu einer erhöhten Fluktuation der Mitarbeiter oder zu Auftragsrückgängen und Imageverlust am Markt führen kann.²⁹⁶ Darüber hinaus führen lang anhaltende konjunkturelle und strukturelle Krisen zur Vergeudung von Unternehmenskapital sowie zur Verteuerung von erforderlichen Restrukturierungsmaßnahmen.²⁹⁷

➤ *aus der Sicht des Staates*

Aus der Sicht des Staates liegen die Vorteile der Kurzarbeit in der Kostenersparnis bei der Zahlung von Kurzarbeitergeld gegenüber dem Arbeitslosengeld sowie dem Erhalt der Steuer- bzw. Beitragszahler für die Sozialversicherung.

Nachteilig wirkt sich auf den Staat die Sozialisierung des unternehmerischen Risikos aus.²⁹⁸

²⁹¹ Vgl. Tellmann (2009), a.a.O., S. 6.

²⁹² Vgl. Pikay Media GmbH & Co. KG (o.J.-b), a.a.O.

²⁹³ Vgl. Nies (2009), a.a.O.

²⁹⁴ Vgl. Berthel/Becker (2007), a.a.O., S. 297.

²⁹⁵ Vgl. Tellmann (2009), a.a.O., S. 6.

²⁹⁶ Vgl. Hentze/Graf (2005), a.a.O., S. 376.

²⁹⁷ Vgl. Tellmann (2009), a.a.O., S. 6.

²⁹⁸ Vgl. ebd.

3.12 Beendigung der Kurzarbeit

„Die Kurzarbeit endet mit Erreichen des durch Betriebsvereinbarung oder Individualabrede vereinbarten Endtermins oder durch vorzeitige einseitige Erklärung des Arbeitgebers.“²⁹⁹ Eine vorzeitige Rückkehr zur Normalarbeitszeit ist geboten, wenn die Voraussetzungen für die Einführung von Kurzarbeit nicht mehr vorliegen (z.B. Wegfall der wirtschaftlichen Zwangslage durch Verbesserung der Auftragslage). Aufgrund der veränderten Umstände entfällt außerdem der Anspruch auf den Bezug von Kurzarbeitergeld.³⁰⁰

²⁹⁹ Hilgenfeld/Schömmel/Wasmuth (2005), Personalkosten senken, S. 184.

³⁰⁰ Vgl. ebd.

4 Analyse der Inanspruchnahme von konjunktureller Kurzarbeit

4.1 Vorbemerkungen

Das folgende Kapitel untersucht die Inanspruchnahme von Kurzarbeit anhand statistischer Daten der Bundesagentur für Arbeit. Zunächst wird das Untersuchungsziel näher definiert. Anschließend werden die statistischen Daten zur Kurzarbeit präsentiert und ausgewertet.

4.2 Zielstellung

Durch die analytische Betrachtung der statistischen Daten soll gezeigt werden, wie sich Kurzarbeit im Verlauf der Zeit entwickelt hat und in welchem Maße Kurzarbeit in der Bundesrepublik Deutschland verbreitet ist. Infolge dessen werden Rückschlüsse über die Inanspruchnahme dieses arbeitsmarktpolitischen Instruments gezogen, die Aufschluss darüber geben sollen, in welchem Ausmaß Kurzarbeit seit der jüngsten Wirtschaftskrise genutzt wird, um die Belegschaft im Unternehmen zu halten und damit Entlassungen vorzubeugen.

4.3 Statistische Daten zur Kurzarbeit

Um einen umfassenden Aussagegehalt über die Inanspruchnahme von Kurzarbeit – insbesondere während einer Wirtschaftskrise – treffen zu können, erfolgt die Analyse der statistischen Daten im Zeitraum vom 01. Januar 2007 bis zum 31. Dezember 2009 und erstreckt sich über das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland. Die Ergebnisse über den Bestand an Kurzarbeitern für die Monate Januar bis März 2010 werden voraussichtlich Anfang Juni 2010 veröffentlicht,³⁰¹ weil Unternehmen, die Kurzarbeit eingeführt haben, nach Ablauf eines Quartals bei der für sie zuständigen Arbeitsagentur Betriebsmeldungen für jeden Kalendermonat einreichen müssen, in dem Kurzarbeit stattfand (§ 320 Abs. 4

³⁰¹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2010-a), Kurzarbeit Februar 2010.

SGB III). Somit handelt es sich um die aktuellsten statistischen Daten zur Kurzarbeit, die im Rahmen dieser Analyse beleuchtet werden.

4.3.1 Entwicklung der Kurzarbeit

Bevor näher auf die Verbreitung von Kurzarbeit eingegangen wird, soll die folgende Abbildung zunächst einen Überblick über die Entwicklung der Kurzarbeit in der Bundesrepublik Deutschland geben:

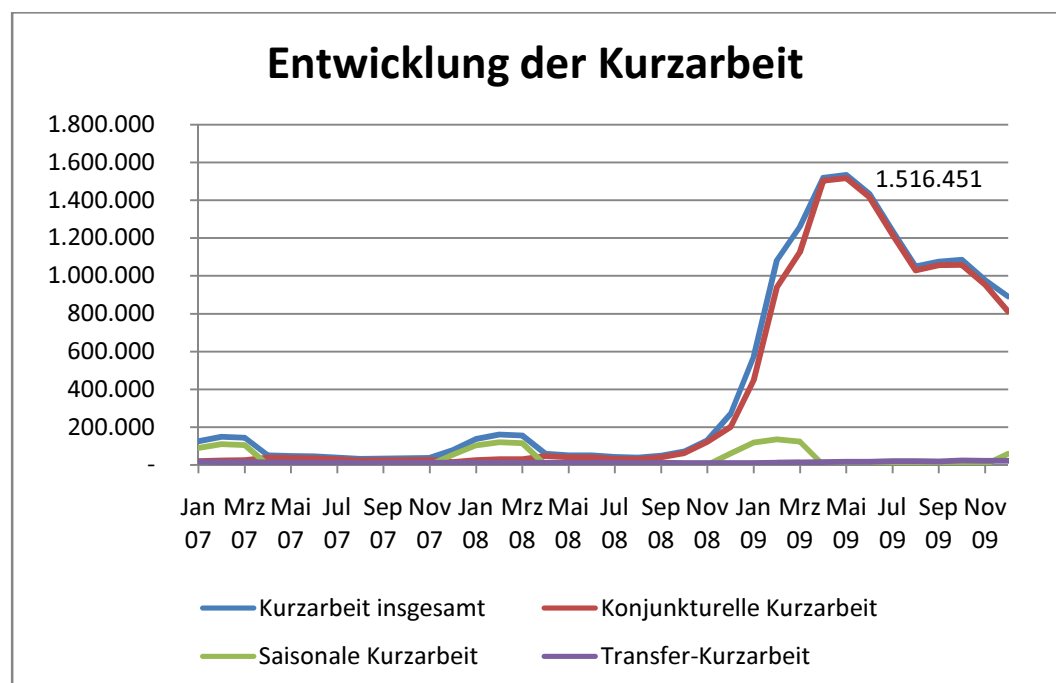


Abb. 6: Entwicklung der Kurzarbeit

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass sich die Kurvenverläufe der gesamten und konjunkturellen Kurzarbeit fast überlagern. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die konjunkturelle Kurzarbeit den größten Teil der gesamten Kurzarbeit ausmacht. Eine Ausnahme bilden nur die kurzfristigen Anstiege der saisonalen Kurzarbeit zum jeweiligen Jahreswechsel, da diese Form der Kurzarbeit nur in der Schlechtwetterzeit vom 01. Dezember bis zum 31. März auftritt. Des Weiteren ist zu erkennen, dass die konjunkturelle Kurzarbeit seit 2007 einen gleichbleibend niedrigen Trend verfolgte und im Herbst 2008 sprunghaft anstieg. Während die Zahl der konjunkturell bedingten Kurzarbeiter noch bis Herbst 2008 dauerhaft unter 200.000 lag, erreichte sie ihren Höhepunkt im Mai 2009 mit rund 1,52

Millionen Kurzarbeitern; im weiteren Verlauf entwickelte sie sich tendenziell wieder rückläufig.

4.3.2 Verbreitung von Kurzarbeit

Die Verbreitung von Kurzarbeit nach § 170 SGB III kann aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Aus diesem Grund wird sie nachfolgend näher nach Regionen, Wirtschaftsabschnitten und der Betriebsgröße differenziert.

➤ nach Regionen

Die regionale Verteilung von Betrieben mit Kurzarbeit und Kurzarbeitern wird zunächst durch einen Vergleich von West- und Ostdeutschland veranschaulicht:

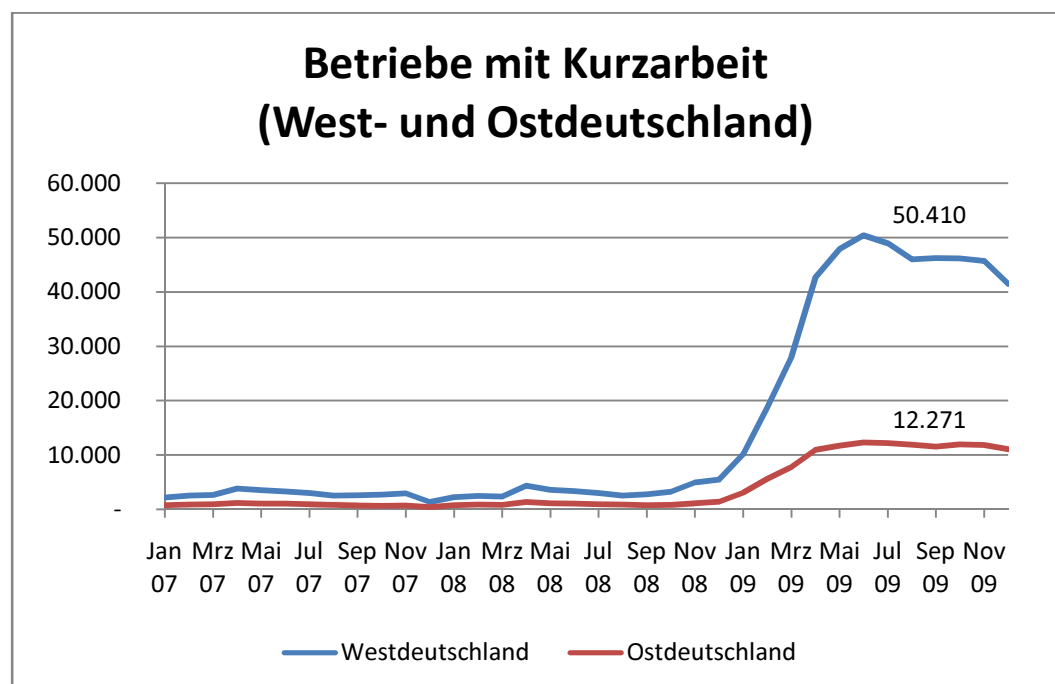


Abb. 7: Betriebe mit Kurzarbeit nach West- und Ostdeutschland

Die Abbildung zeigt, dass sowohl west- als auch ostdeutsche Betriebe in den Jahren 2007 und 2008 kaum von Kurzarbeit betroffen waren; allerdings nahmen Betriebe in Westdeutschland dieses Instrument häufiger in Anspruch als Betriebe in Ostdeutschland. Im Herbst 2008 stieg zwar in beiden Teilen des Landes die Zahl der Betriebe, die das Instrument der konjunkturellen Kurzarbeit in Anspruch

nahmen, rapide an, jedoch im Westen um ein Vielfaches mehr als im Osten. Bei den im Mai 2009 erreichten Höchstständen an kurzarbeitenden Betrieben wird dies besonders deutlich. Während im Osten Deutschlands 12.271 Betriebe ihre Mitarbeiter kurzarbeiten ließen, gab es in Westdeutschland mit 50.410 Betrieben mehr als viermal so viel.

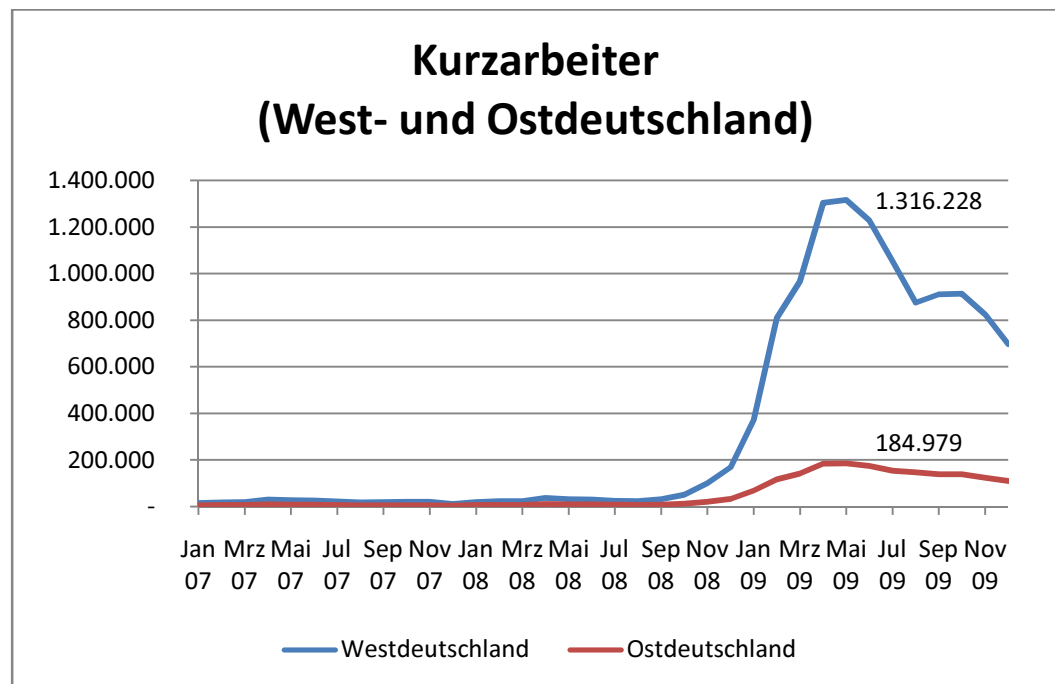


Abb. 8: Kurzarbeiter nach West- und Ostdeutschland

Ein ähnlicher Kurvenverlauf lässt sich bei den Kurzarbeitern in West- und Ostdeutschland beobachten. Darüber hinaus waren im Westen durchweg mehr Kurzarbeiter beschäftigt als im Osten. Während der Bestand an Kurzarbeitern im Jahr 2007 durchschnittlich bei 20.208 (Westdeutschland) und 6.198 (Ostdeutschland) lag, stieg er im Jahr 2008 auf durchschnittlich 46.669 (Westdeutschland) und 11.023 (Ostdeutschland). Im Jahr 2009 war die Spanne zwischen den Kurzarbeitern in West- und Ostdeutschland noch gravierender, da in Westdeutschland 938.773 Kurzarbeiter und in Ostdeutschland „nur“ 139.753 Kurzarbeiter zu verzeichnen waren. Im Mai 2009 gab es in Westdeutschland mehr als siebenmal so viele Kurzarbeiter wie in Ostdeutschland.

Um einen detaillierteren Überblick über die Verteilung von Betrieben mit Kurzarbeit und Kurzarbeitern in West- und Ostdeutschland zu erhalten, stellen die folgenden Abbildungen einen Vergleich nach Bundesländern auf:

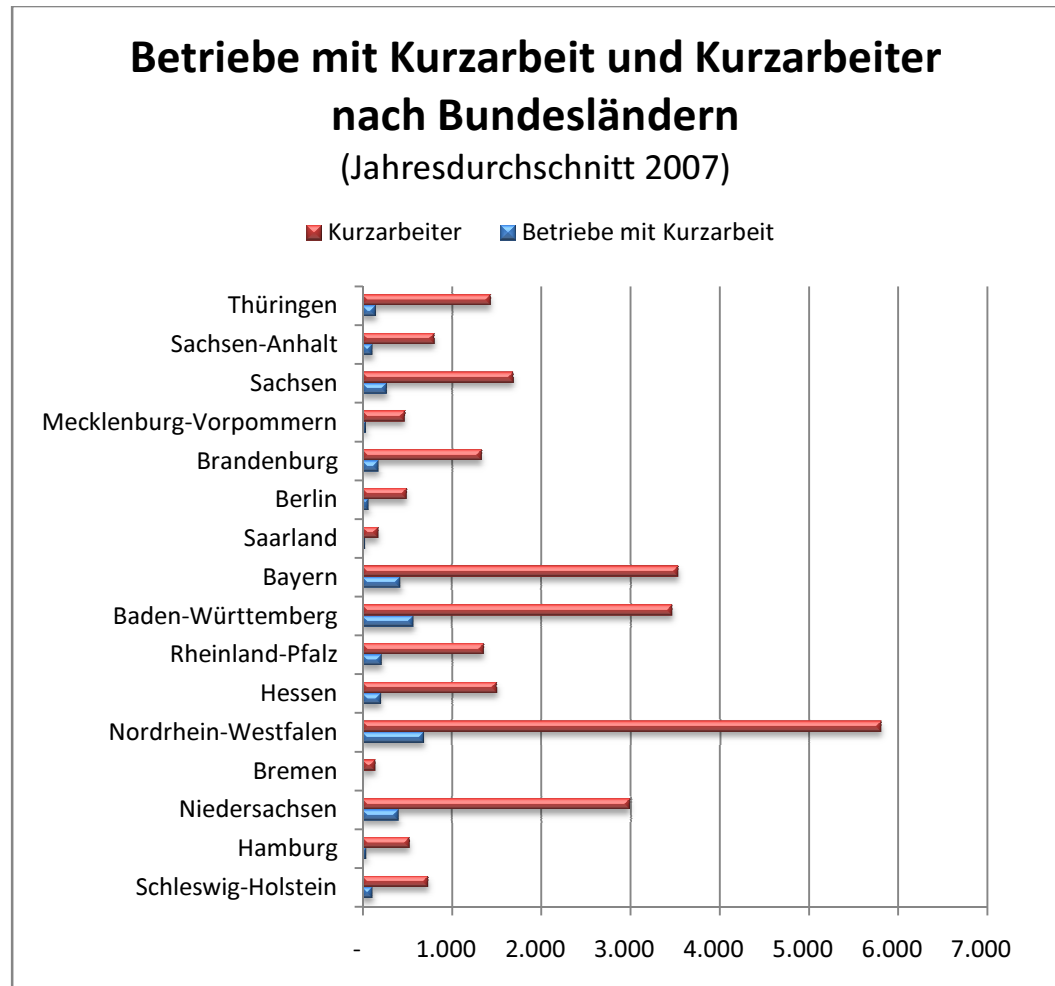


Abb. 9: Betriebe mit Kurzarbeit u. Kurzarbeiter nach Bundesländern (2007)

Die Abbildung zeigt, dass sich die Zahl der Betriebe mit Kurzarbeit und Kurzarbeiter besonders in Nordrhein-Westfalen (692 Betriebe mit 5.810 Kurzarbeitern), Baden-Württemberg (575 Betriebe mit 3.464 Kurzarbeitern), Bayern (429 Betriebe mit 3.532 Kurzarbeitern) und Niedersachsen (409 Betriebe mit 2.989 Kurzarbeitern) konzentriert.

Im Gegensatz dazu ist die Zahl der Kurzarbeiter und kurzarbeitenden Betriebe in Bremen (18 Betriebe mit 140 Kurzarbeitern), Saarland (33 Betriebe mit 172 Kurzarbeitern), Mecklenburg-Vorpommern (45 Betriebe mit 470 Kurzarbeitern), Hamburg (47 Betriebe mit 521 Kurzarbeitern) und Berlin (72 Betriebe mit 491 Kurzarbeitern) besonders niedrig.

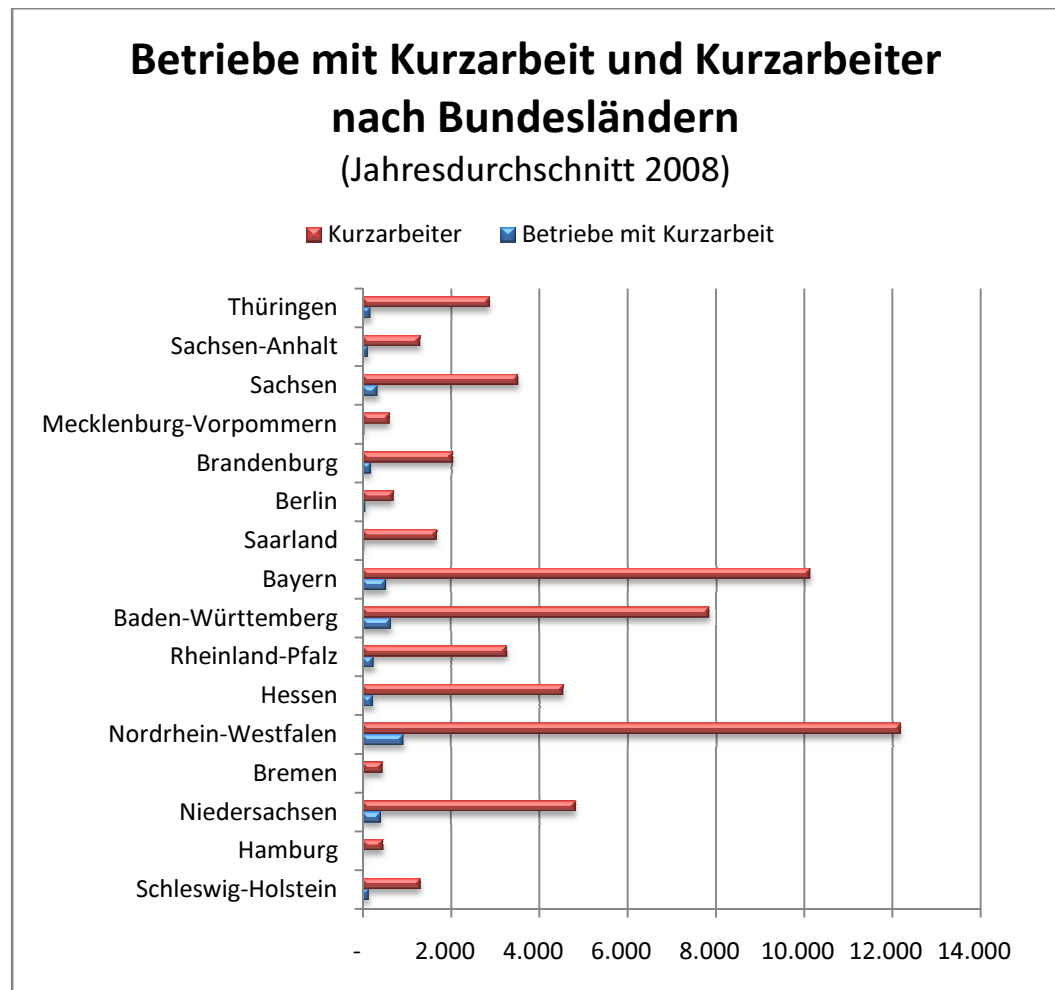


Abb. 10: Betriebe mit Kurzarbeit u. Kurzarbeiter nach Bundesländern (2008)

Im Jahr 2008 setzte sich dieser Trend zwar in ähnlicher Weise fort, jedoch stieg das Niveau der kurzarbeitenden Betriebe und Kurzarbeiter insgesamt an. In Nordrhein-Westfalen (937 Betriebe mit 12.185 Kurzarbeitern), Baden-Württemberg (655 Betriebe mit 7.845 Kurzarbeitern) und Bayern (543 Betriebe mit 10.136 Kurzarbeitern) waren die meisten Betriebe mit Kurzarbeit und Kurzarbeiter zu verzeichnen, während Bremen (32 Betriebe mit 450 Kurzarbeitern), Hamburg (40 Betriebe mit 459 Kurzarbeitern), Mecklenburg-Vorpommern (56 Betriebe mit 610 Kurzarbeitern) und Berlin (76 Betriebe mit 695 Kurzarbeitern) die wenigsten kurzarbeitenden Betriebe und Kurzarbeiter aufwies.

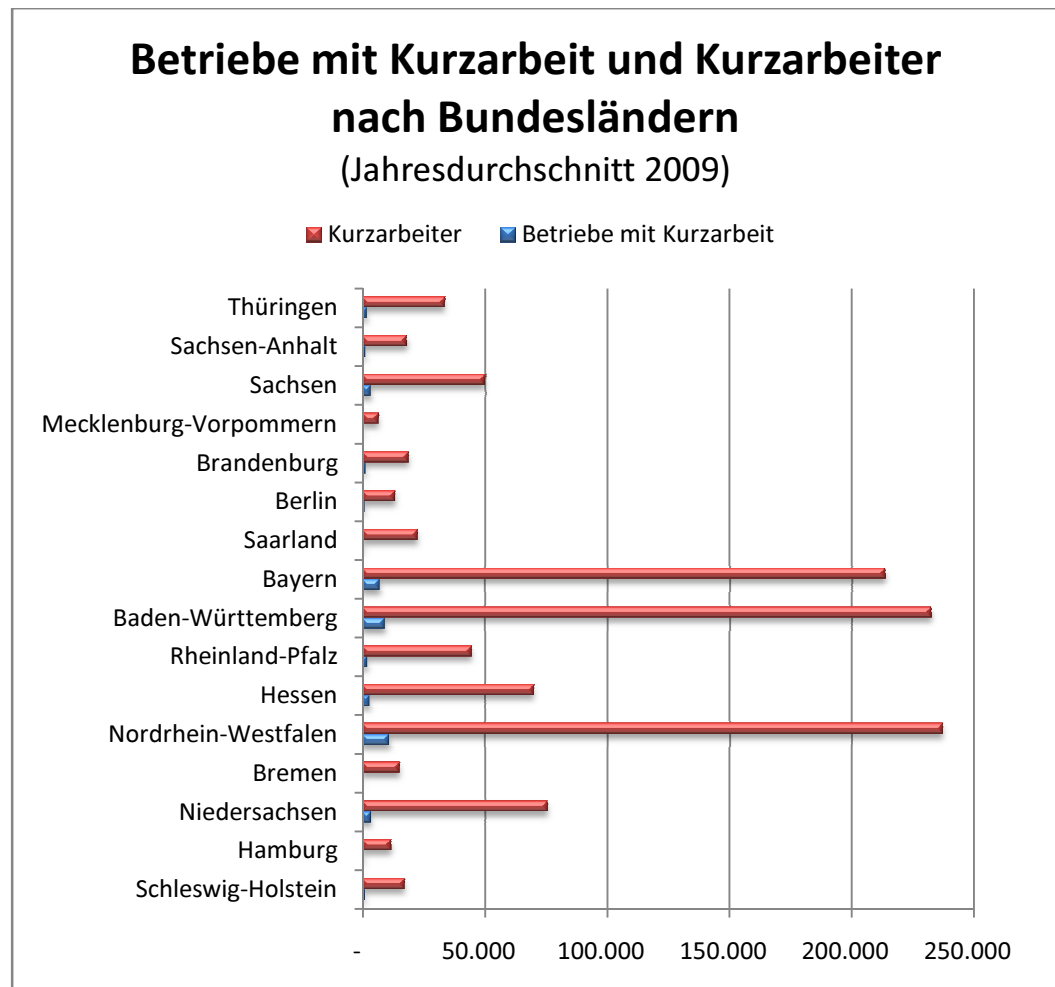


Abb. 11: Betriebe mit Kurzarbeit u. Kurzarbeiter nach Bundesländern (2009)

Im Jahr 2009 stieg das Kurzarbeiterniveau auf der gesamten Landesebene drastisch an. Nordrhein-Westfalen (11.065 Betriebe mit 237.055 Kurzarbeitern), Baden-Württemberg (9.266 Betriebe mit 232.483 Kurzarbeitern) und Bayern (7.170 Betriebe mit 213.593 Kurzarbeitern) verzeichneten die höchsten Bestände an kurzarbeitenden Betrieben und Kurzarbeitern.

Im Gegensatz dazu wiesen Bremen (424 Betriebe mit 15.041 Kurzarbeitern), Saarland (597 Betriebe mit 22.286 Kurzarbeitern), Mecklenburg-Vorpommern (663 Betriebe mit 6.540 Kurzarbeitern) und Hamburg (783 Betriebe mit 11.532 Kurzarbeitern) die wenigsten Betriebe mit Kurzarbeit und Kurzarbeiter auf.

➤ *nach Wirtschaftsabschnitten*

Durch die Zuordnung von Kurzarbeitern nach Wirtschaftsabschnitten soll untersucht werden, in welchem Maße die einzelnen Wirtschaftszweige von Kurzarbeit betroffen sind. Die Zuordnung für das Jahr 2007 erfolgt anhand der „Klassifikation der Wirtschaftszweige 2003“, die sich wie folgt gliedert:

A Land- und Forstwirtschaft	B Fischerei und Fischzucht
C Bergbau u. Gewinnung v. Steinen u. Erden	D Verarbeitendes Gewerbe
E Energie- und Wasserversorgung	F Baugewerbe
G Handel; Instandhalt. u. Reparatur von KFZ und Gebrauchsgütern	H Gastgewerbe
I Verkehr und Nachrichtenübermittlung	J Kredit- und Versicherungsgewerbe
K Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen	L Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
M Erziehung und Unterricht	N Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen
O Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen	P Private Haushalte mit Hauspersonal
Q Exterritoriale Organisat. u. Körperschaften	

Tab. 6: Klassifikation der Wirtschaftszweige 2003³⁰²

Die Zuordnung für die Jahre 2008 und 2009 erfolgt mit Hilfe einer überarbeiteten Version, der sog. „Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008“, die sich wie folgt zusammensetzt:

A Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	B Bergbau u. Gewinnung v. Steinen u. Erden
C Verarbeitendes Gewerbe	D Energieversorgung
E Wasserversorgung; Abwasser- u. Abfallentsorg. u. Beseitigung v. Umweltverschmutz.	F Baugewerbe
G Handel; Instandhalt. u. Reparatur von KFZ	H Verkehr und Lagerei
I Gastgewerbe	J Information und Kommunikation
K Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	L Grundstücks- und Wohnungswesen
M Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	N Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen
O Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	P Erziehung und Unterricht
Q Gesundheits- und Sozialwesen	R Kunst, Unterhaltung und Erholung

³⁰² Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), Klassifikation der Wirtschaftszweige Ausgabe 2003.

S Sonstige Dienstleistungen	T Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte
U Exterritoriale Organisat. u. Körperschaften	

Tab. 7: Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008³⁰³

Die folgenden Abbildungen zeigen die Verteilung der Kurzarbeiter auf die einzelnen Wirtschaftsabschnitte im Verlauf der Jahre 2007 bis 2009:

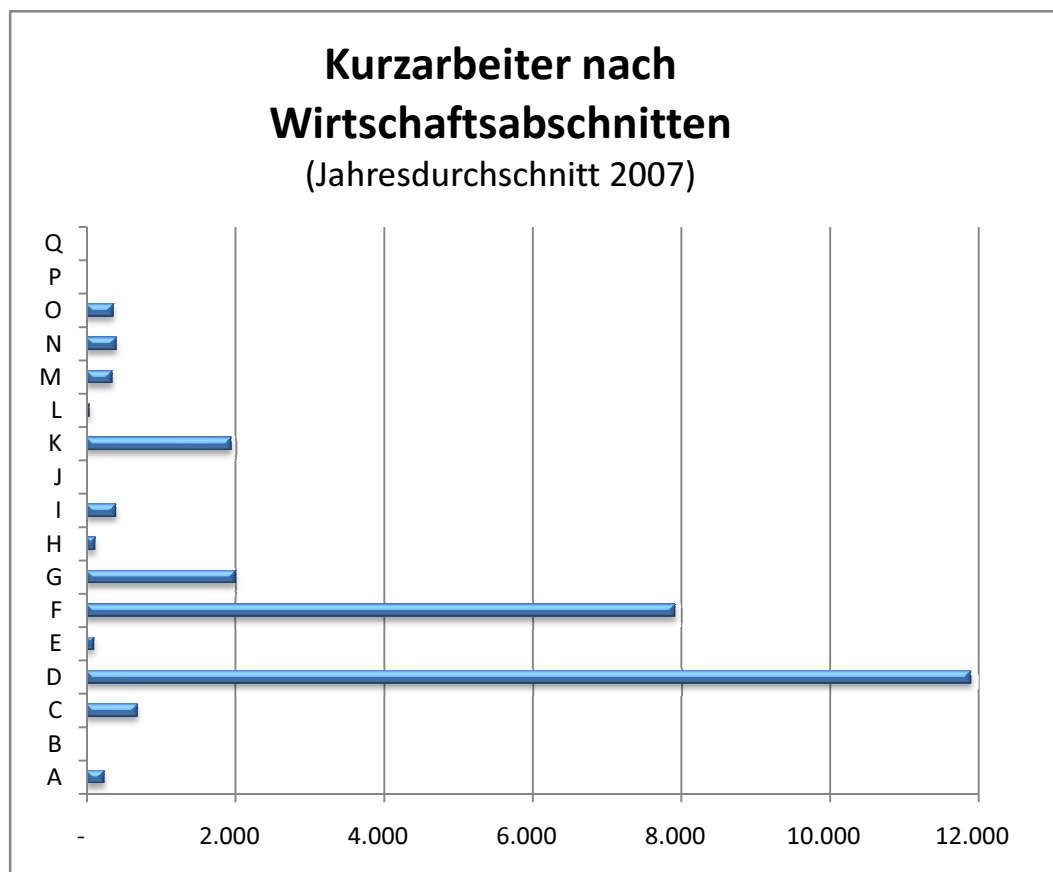


Abb. 12: Kurzarbeiter nach Wirtschaftsabschnitten (2007)

Im Jahresdurchschnitt 2007 war die Zahl der Kurzarbeiter im Verarbeitenden Gewerbe mit 11.889 und im Baugewerbe mit 7.915 am stärksten ausgeprägt, wohingegen die folgenden Wirtschaftsabschnitte eine weniger stark ausgeprägte Kurzarbeit aufwiesen:

- Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern (1.998 Kurzarbeiter)

³⁰³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2008), Klassifikation der Wirtschaftszweige Ausgabe 2008.

- Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen (1.937 Kurzarbeiter)

Die übrigen Wirtschaftsabschnitte waren kaum bis gar nicht von Kurzarbeit betroffen.

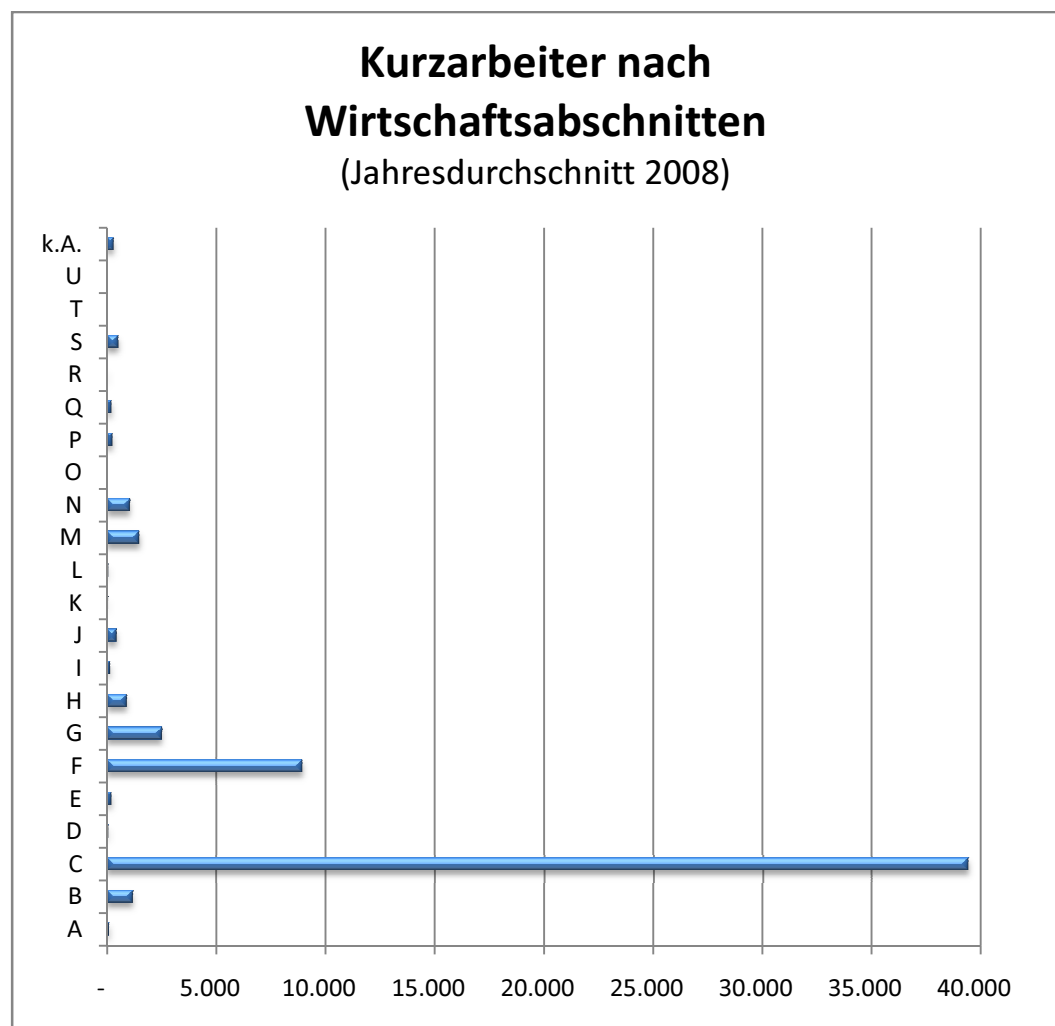


Abb. 13: Kurzarbeiter nach Wirtschaftsabschnitten (2008)

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass im Jahr 2008 eine sehr starke Ausprägung der Kurzarbeit im Verarbeitenden Gewerbe mit durchschnittlich 39.434 Kurzarbeitern zu verzeichnen war. Weniger stark ausgeprägt war die Kurzarbeit im Baugewerbe (8.918 Kurzarbeiter) sowie im Handel und der Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen (2.504 Kurzarbeiter).

Die übrigen Wirtschaftsbereiche wiesen eine vergleichsweise geringe Betroffenheit von Kurzarbeit auf.

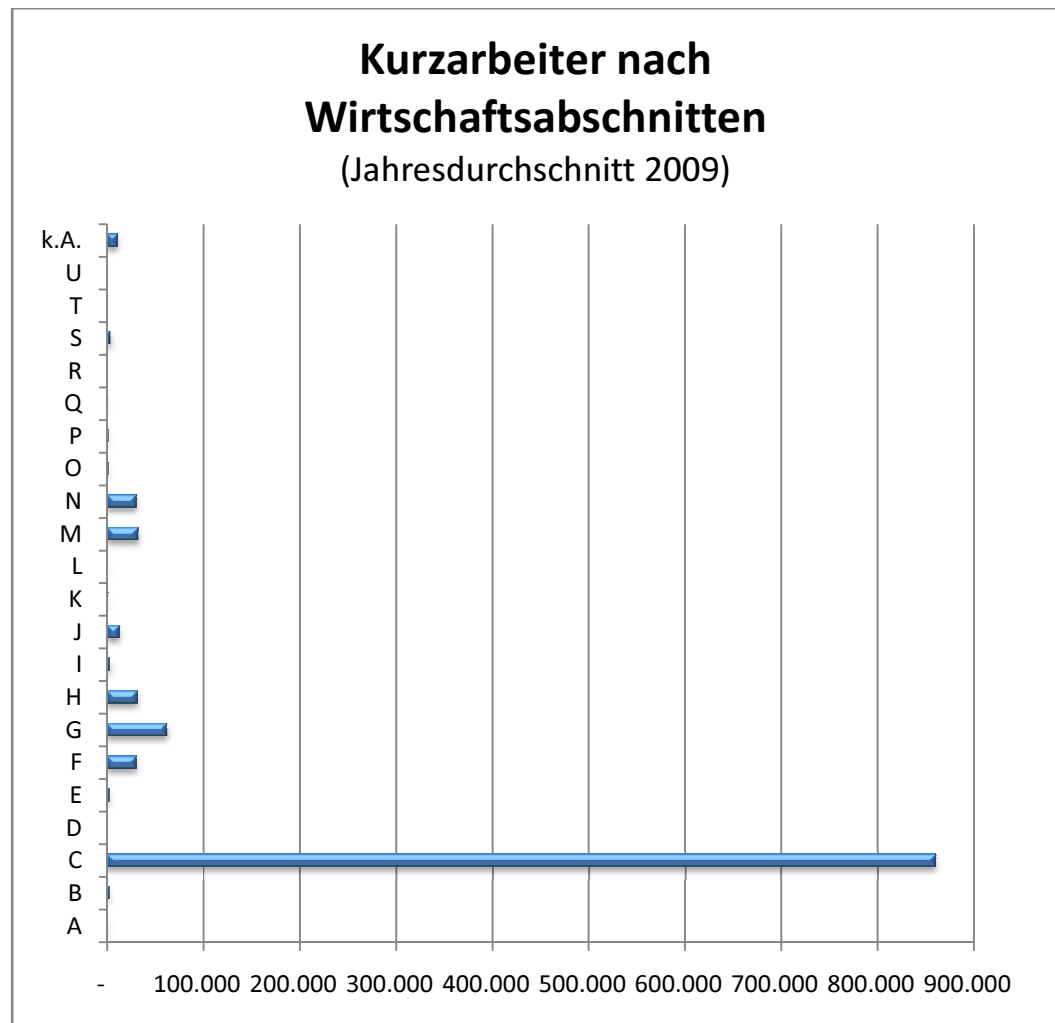


Abb. 14: Kurzarbeiter nach Wirtschaftsabschnitten (2009)

Im Jahr 2009 setzte sich dieser Trend zwar fort, jedoch stieg das Niveau der Kurzarbeiter in den einzelnen Wirtschaftsabschnitten teilweise enorm an. Dies wird vor allem beim Verarbeitenden Gewerbe deutlich, das mit durchschnittlich 860.135 die meisten Kurzarbeiter aufwies. Weniger stark ausgeprägt war die Kurzarbeit bei den folgenden Wirtschaftsabschnitten:

- Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen (61.615 Kurzarbeiter)
- Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen (32.385 Kurzarbeiter)
- Verkehr und Lagerei (31.162 Kurzarbeiter)
- Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (30.299 Kurzarbeiter)
- Baugewerbe (30.278 Kurzarbeiter)

➤ *nach Betriebsgröße*

Die Zuordnung von Kurzarbeitern nach Betriebsgrößenklassen soll Aufschluss darüber geben, ob Kurzarbeit vorwiegend von kleinen, mittelständigen oder großen Betrieben in Anspruch genommen wird. Um die Verteilung von Kurzarbeitern hinsichtlich der Betriebsgröße analysieren zu können, werden die Betriebe mit Kurzarbeit nach den folgenden Betriebsgrößenklassen eingeordnet:

- Kleinstbetriebe (1 – 9 Beschäftigte)
- Kleinbetriebe (10 – 99 Beschäftigte)
- Mittlere Betriebe (100 – 499 Beschäftigte)
- Großbetriebe (500 und mehr Beschäftigte)

Die folgenden Abbildungen veranschaulichen die Verteilung von Kurzarbeitern nach den o.g. Betriebsgrößenklassen:

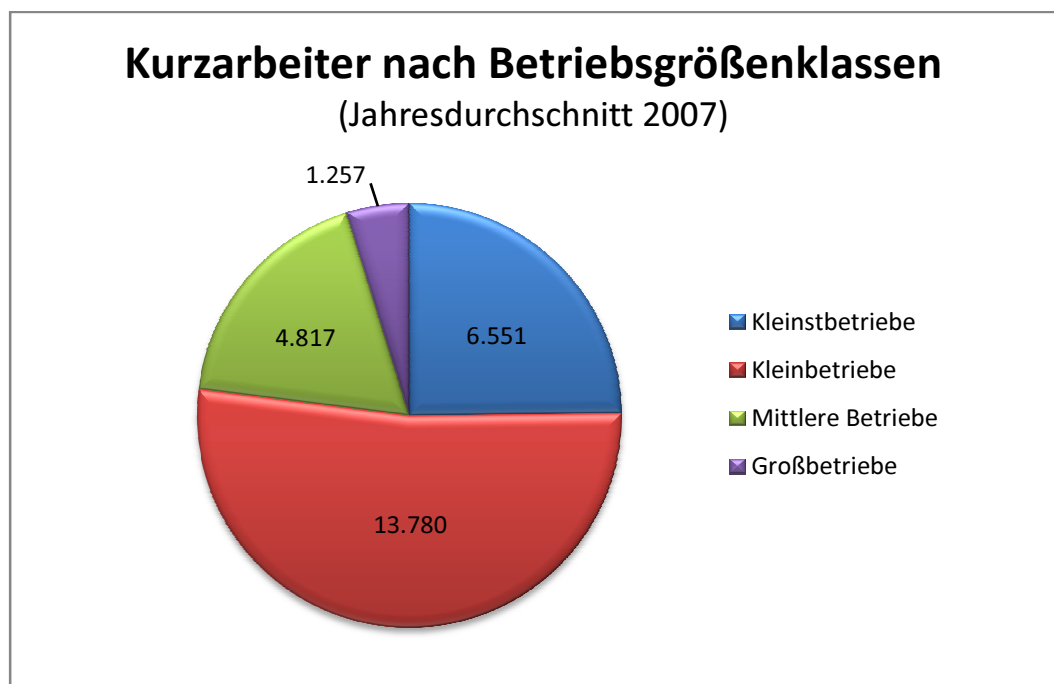


Abb. 15: Kurzarbeiter nach Betriebsgrößenklassen (2007)

Im Jahr 2007 arbeiteten im Durchschnitt ca. 5 % der Kurzarbeiter nach § 170 SGB III in Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten. Auf mittlere Betriebe mit bis zu 499 Mitarbeitern entfielen 18 % und auf Kleinstbetriebe mit bis zu neun

Beschäftigten 25 % der Kurzarbeiter. Die meisten Kurzarbeiter waren in Kleinbetrieben beschäftigt, was einem Anteil von 52 % entspricht.

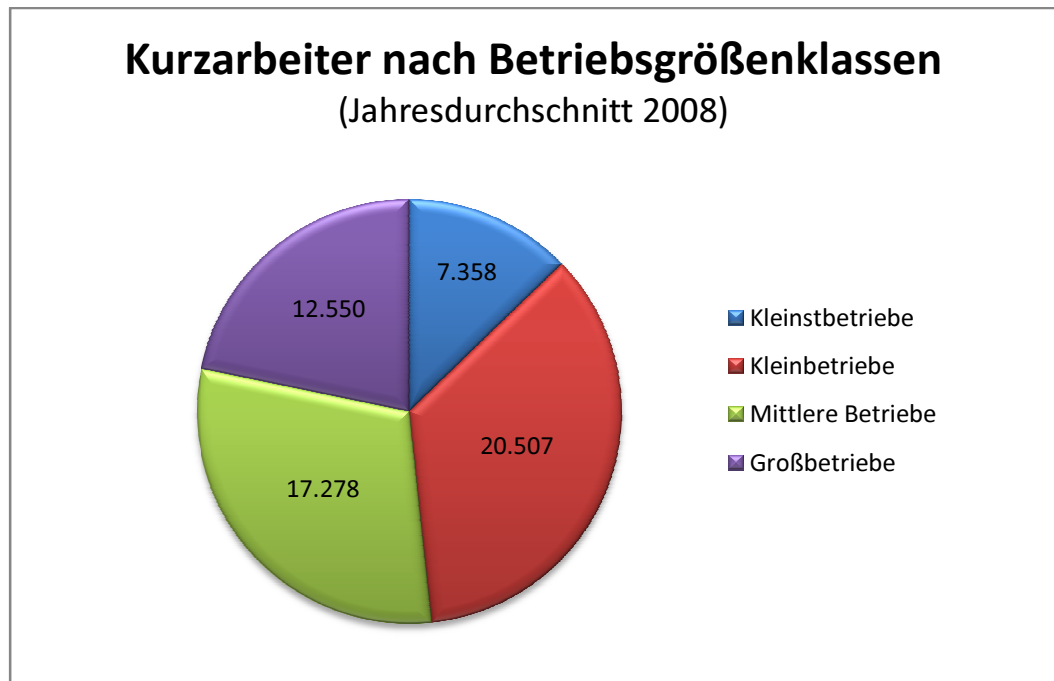


Abb. 16: Kurzarbeiter nach Betriebsgrößenklassen (2008)

Die Abbildung zeigt, dass sich die Kurzarbeiter im Jahr 2008 anders auf die einzelnen Betriebsgrößenklassen verteilen als dies 2007 der Fall war. In Kleinstbetrieben arbeiteten durchschnittlich nur noch 13 % der Kurzarbeiter, was einer Minderung von 12 % zum Vorjahr entspricht. Im Gegensatz dazu ist die Kurzarbeit in Großbetrieben auf 22 % angestiegen. Dies entspricht einem Zuwachs von 17 % zum Vorjahr. Auf mittlere Betriebe entfielen 30 % aller Kurzarbeiter. Auch hier ist eine Steigerung von 12 % zum Vorjahr zu verzeichnen. Auf Kleinbetriebe entfielen 35 % der Kurzarbeiter. Damit weist diese Betriebsgrößenklasse zwar wieder die meisten Kurzarbeiter auf, jedoch verringerte sich ihre Zahl im Vergleich zum Vorjahr um 17 %.

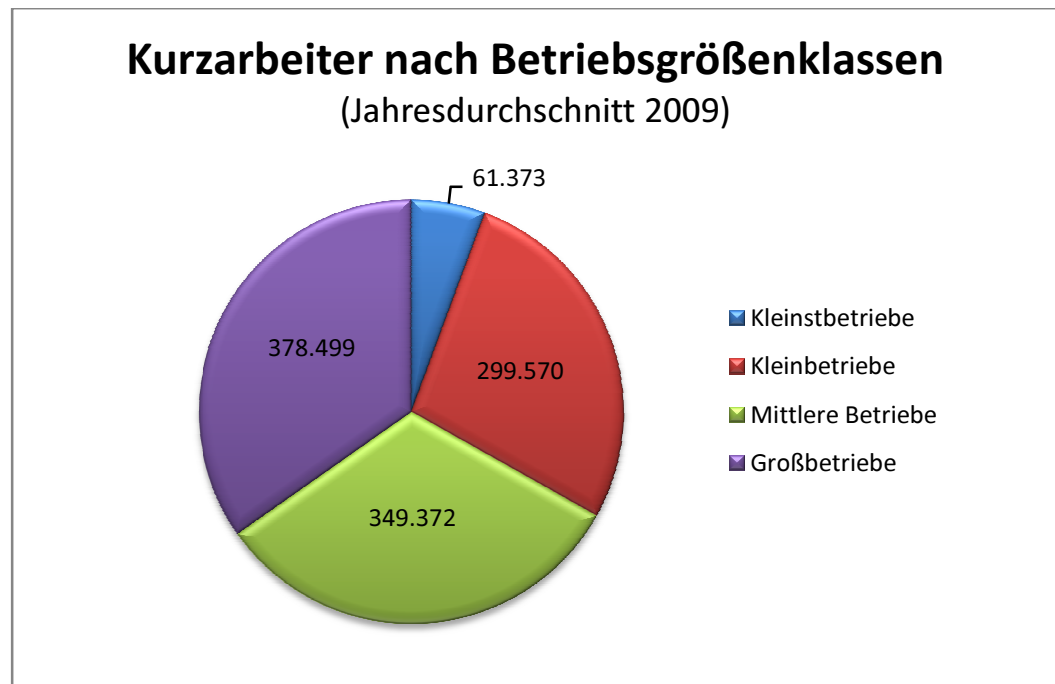


Abb. 17: Kurzarbeiter nach Betriebsgrößenklassen (2009)

Im Jahr 2009 waren durchschnittlich nur noch 6 % der Kurzarbeiter nach § 170 SGB III in Kleinstbetrieben beschäftigt, was einer erneuten Minderung von 7 % zum Vorjahr entspricht. Darüber hinaus entfielen auf Kleinbetriebe 27 % und auf mittlere Betriebe 32 % der Kurzarbeiter. Während sich die Zahl der Kurzarbeiter in Kleinbetrieben erneut um 8 % verminderte, stieg sie in mittleren Betrieben um 2 %. In Großbetrieben waren mit 35 % die meisten Kurzarbeiter beschäftigt. Dies entspricht einem deutlichen Zuwachs von 13 % zum Vorjahr.

4.4 Auswertung der statistischen Daten zur Kurzarbeit

Die Analyse der statistischen Daten liefert wichtige Erkenntnisse über die Inanspruchnahme von Kurzarbeit. Zunächst kommt die regionale Untersuchung zu dem Ergebnis, dass sich die konjunkturelle Kurzarbeit in den Jahren 2007 und 2008, als die Wirtschaftslage in der Bundesrepublik Deutschland stabil war, annähernd gleichmäßig niedrig auf West- und Ostdeutschland verteilt hat. Im Herbst 2008 stieg jedoch die Zahl der Kurzarbeiter und kurzarbeitenden Betriebe in beiden Teilen der Bundesrepublik enorm an. Vor allem in Westdeutschland – insbesondere in Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg – wurde das Instrument der Kurzarbeit wesentlich häufiger in Anspruch genommen als in

Ostdeutschland. Da konjunkturelles Kurzarbeitergeld nur dann gewährt wird, wenn in Betrieben die regelmäßige betriebsübliche wöchentliche Arbeitszeit infolge wirtschaftlicher Ursachen oder eines unabwendbaren Ereignisses vorübergehend verkürzt wird, ist davon auszugehen, dass der sprunghafte Anstieg der Kurzarbeit im Herbst 2008 auf konjunkturelle Nachfrageausfälle zurückzuführen ist, die sich infolge der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise auf die deutsche Wirtschaft ausgewirkt haben. Darüber hinaus kann die unterschiedlich hohe Inanspruchnahme der Kurzarbeit in West- und Ostdeutschland ein Indiz dafür sein, dass sich die Wirtschaftskrise in unterschiedlichem Ausmaß auf das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland ausgewirkt hat, d.h. in Westdeutschland wesentlich stärker als in Ostdeutschland. Ferner kann davon ausgegangen werden, dass die Betriebe mit einer verstärkten Nutzung der konjunkturellen Kurzarbeit reagiert haben, um die Folgen des wirtschaftlichen Abschwungs abzufedern und drohenden betriebsbedingten Entlassungen vorzubeugen.

Die anschließende Untersuchung über die Verteilung von Kurzarbeitern nach Wirtschaftsabschnitten bestätigt den durch die Berichterstattung der Medien entstehenden Eindruck, dass Kurzarbeit vorwiegend in industriellen Betrieben eingesetzt wird. Die statistischen Daten zur Kurzarbeit belegen die Dominanz des sekundären Sektors: etwa 80 % aller Kurzarbeiter waren dem Produzierenden Gewerbe³⁰⁴ zuzuordnen, während nur ca. 20 % in Dienstleistungsberufen³⁰⁵ beschäftigt waren. Die folgende Tabelle veranschaulicht die Verteilung der konjunkturellen Kurzarbeit im Verlauf der Jahre 2007 bis 2009 auf die o.g. Wirtschaftssektoren:

	Verteilung der konjunkturellen Kurzarbeit (in %)	
	Sekundärer Sektor (Produzierendes Gewerbe)	Tertiärer Sektor (Dienstleistungsbranche)
2007	78 %	21 %
2008	86 %	13 %
2009	82%	17 %

Tab. 8: Verteilung der Kurzarbeit auf die Wirtschaftssektoren

³⁰⁴ In Bezug auf die Wirtschaftsabschnitte B bis F.

³⁰⁵ In Bezug auf die Wirtschaftsabschnitte G bis Q (2007) bzw. G bis U (2008/2009).

Der Anteil der Kurzarbeiter im Tertiären Sektor lässt sich u.a. auf die mit dem Produzierenden Gewerbe eng verbundenen Dienstleistungsbranchen zurückführen³⁰⁶ (z.B. Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen, Verkehr und Lagerei). Das Kurzarbeitergeld stellt somit ein hauptsächlich auf die Industrie zugeschnittenes Instrument dar.

Bei der Analyse über die Verteilung von Kurzarbeitern nach der Betriebsgröße zeigt sich, dass Kurzarbeit alle Betriebsgrößenklassen in unterschiedlichem Ausmaß trifft. Während im Jahr 2007 vorwiegend Kleinst- und Kleinbetriebe das Instrument der Kurzarbeit nutzten, ist in den Jahren 2008 und 2009 eine kontinuierlich wachsende Betroffenheit der Großbetriebe zu verzeichnen. Im Gegensatz dazu weisen mittelständische Betriebe eine relativ konstante Inanspruchnahme von Kurzarbeit auf. Aus diesen Erkenntnissen lässt sich schlussfolgern, dass längst nicht mehr nur kleine und mittlere Betriebe von Kurzarbeit betroffen sind, sondern mit zunehmend andauernder Wirtschaftskrise ebenso Großbetriebe. Deutlich wird ebenfalls, dass auch Großbetriebe nicht dauerhaft in der Lage sind auf konjunkturelle Schwankungen in diesem Ausmaß reagieren zu können, obwohl sie durch den Abbau von externem Personal (z.B. Entlassen von Leiharbeitnehmern) die Einführung von Kurzarbeit hinauszögern und somit ihre Stammbeslegschaft zunächst in Vollzeit weiterbeschäftigen können. Erst erhebliche wirtschaftliche Konjunkturschwankungen zwingen auch Großbetriebe zur Inanspruchnahme von Kurzarbeit. Dennoch müssen die Ergebnisse über Kurzarbeiter nach Betriebsgrößenklassen differenziert betrachtet werden. So wird jedes Unternehmen, das Kurzarbeit einführt, in der Kurzarbeiterstatistik geführt, unabhängig davon, wie groß das Ausmaß der Kurzarbeit in dem jeweiligen Unternehmen ist, d.h. obwohl Großbetriebe zunehmend von Kurzarbeit betroffen sind, könnten u.U. nur einige Betriebsabteilungen der Großbetriebe direkt davon betroffen sein. Großbetriebe könnten demzufolge weit weniger von der Wirtschaftskrise betroffen sein, wie es nach außen scheint.

³⁰⁶ Vgl. Brenke/Rinne/Zimmermann (2010), Kurzarbeit: Nützlich in der Krise, aber nun den Ausstieg einleiten, S. 2.

5 Handlungsempfehlungen

Im folgenden Kapitel sollen praxisorientierte Handlungsempfehlungen formuliert werden, die Unternehmen bei der effektiveren Nutzung von Kurzarbeit und der Vermeidung von betriebsbedingten Kündigungen unterstützen sollen. Grundlage für die Handlungsempfehlungen bilden die Ergebnisse der empirischen Analyse sowie die theoretischen Grundlagen. Aufgrund der sehr unterschiedlichen subjektiven Wahrnehmung eines jeden Einzelnen sei darauf hingewiesen, dass die folgenden Erläuterungen Empfehlungen widerspiegeln.

Das Personal kann als die wichtigste Ressource des Unternehmens bezeichnet werden. Wer erfolgreich agieren will, muss die Belegschaft auf seiner Seite haben, da sie wesentlich zum Unternehmenserfolg beiträgt. Bei länger andauernder Kurzarbeit und unklaren Perspektiven ist es besonders wichtig, die Beschäftigten zu motivieren, denn sie sind verunsichert und fürchten um ihren Arbeitsplatz. In dieser Situation sollte sich das Management besonders darauf konzentrieren, die Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, um deren Leistungsbereitschaft zu erhalten bzw. zu optimieren. Zur Motivation von Mitarbeitern bedarf es Anreize. Da für materielle Anreize (z.B. Gehaltserhöhung) in einer Krisensituation keine Mittel vorhanden sind, müssen immaterielle Anreize eingesetzt werden. Information, Offenheit und Vertrauen sind immaterielle Anreize zum Nulltarif. Auch das Schaffen einer angenehmen Arbeitsatmosphäre steigert die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Die Unternehmen sollten außerdem auf eine missbräuchliche Inanspruchnahme von Kurzarbeit verzichten, da sie neben den strafrechtlichen Folgen auch zu einer steigenden Verunsicherung und sinkenden Motivation bei den Mitarbeitern führen kann. Darüber hinaus könnte das Vertrauensverhältnis zwischen den Arbeitsvertragsparteien dauerhaft geschädigt werden.

Des Weiteren könnten Unternehmen die Phase der Kurzarbeit nutzen, um sich neu aufzustellen, d.h. den Innovationsdruck verstärken und die Entwicklung ihrer Märkte antizipieren sowie die im Unternehmen vorherrschende Struktur und Organisation daraufhin anpassen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Unternehmensführung eine Richtung aufzeigt sowie Ziele und Perspektiven formuliert, um mit zukunftsgerichteten Konzepten gestärkt und wettbewerbsfähig aus der Krise hervorzugehen.

Zudem sollten Unternehmen die Zeiten der Nichtbeschäftigung für die berufliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter nutzen. Einerseits kann der Arbeitgeber dadurch Kosten sparen, weil ihm die Bundesagentur für Arbeit bei einer Ausfallzeit von mindestens 50 % die Sozialversicherungsbeiträge in voller Höhe erstattet. Andererseits kommt es besonders darauf an, geeignete Qualifizierungsmaßnahmen aufzuzeigen, die sowohl dem Arbeitnehmer als auch dem Arbeitgeber über die Krise hinaus von Nutzen sein können. Ferner kann die Unternehmung mit einer gut ausgebildeten und qualifizierten Belegschaft ihre Wettbewerbsposition sowie Innovationskraft am Markt verbessern.

Für den Fall, dass die aktuelle Wirtschaftskrise eine betriebsbedingte Kündigung unabdingbar macht und in der Folge der Aufschwung eintritt und wiederum Personal benötigt wird, könnten Unternehmen geeignete Mitarbeiter anstelle eines Kündigungsausspruchs zum Abschluss eines Aufhebungsvertrags bewegen und ihnen darin die Wiedereinstellung für den Fall der Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zusagen. Solch ein Aufhebungsvertrag mit Wiedereinstellungsklausel könnte eine intelligente und flexible Möglichkeit für beide Seiten sein, falls betriebsbedingte Kündigungen nicht zu umgehen sind.

6 Zusammenfassung und Ausblick in die Zukunft

Kurzarbeit ist ein sinnvolles Instrument, um bei vorübergehendem Arbeitsausfall Entlassungen zu vermeiden. Sie hilft Unternehmen, den Verlust von wichtigen Fachkräften durch eine zeitlich überschaubare Krise zu verhindern und sichert damit Arbeitsplätze für eine gewisse Zeit. Daher kann das Kurzarbeitergeld als arbeitsmarktpolitische Unterstützung betriebsinterner Flexibilität in Bezug auf Löhne und Arbeitszeiten angesehen werden.

Das Kurzarbeitergeld muss aber auch kritisch betrachtet werden. Die konservierende Wirkung der Kurzarbeit auf die Beschäftigungsstruktur hemmt tendenziell den strukturellen Wandel der Wirtschaft, insbesondere, wenn Kurzarbeit über einen längeren Zeitraum gewährt wird, es zu einem vollständigen Ausfall der Arbeit kommt und eher strukturelle als konjunkturelle Faktoren zum Tragen kommen. Die verlängerte Gewährung des Kurzarbeitergeldes auf 24 Monate kann diese Tendenz verstärken. Sie setzt damit ein fragwürdiges Signal: zwar werden die meisten Arbeitgeber diesen Zeitraum nicht voll ausschöpfen, es besteht gleichwohl die Gefahr, dass Beschäftigung künstlich in strukturell schrumpfenden Sektoren erhalten wird, anstatt sie in eine produktivere Verwendung zu verlagern. Statt längerem Bezug von Kurzarbeitergeld sollte das Augenmerk auf eine rasche Vermittlung auf zukunftssträchtige Arbeitsplätze gelegt werden. Hierzu soll auch das Transferkurzarbeitergeld beitragen, das auf die Wiedereingliederung in Beschäftigung ausgerichtet ist, jedoch bislang diese positiven Wirkungen nicht systematisch gezeigt hat. Eine langfristige, eher passive Nutzung von Kurzarbeit und Transferleistungen kann so zu einer Art Brücke in den Vorruhestand werden. Außerdem ist zu befürchten, dass von der jüngsten Reform zur Finanzierung von Kurzarbeit weitere problematische Anreize ausgehen. So könnte die vollständige Übernahme der Sozialversicherungsbeiträge Unternehmen dazu bewegen, aus Kostengründen günstige, aber wenig sinnvolle Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten. Darüber hinaus ist nicht bekannt, inwieweit diese Qualifizierungsmaßnahmen für die innerbetriebliche Weiterentwicklung oder die Vermittlung auf dem Arbeitsmarkt hilfreich sind. Auch sind angesichts der unter dem Eindruck der Krise erleichterten Zugangsbedingungen Mitnahmeeffekte zu erwarten, etwa aufgrund der Tatsache, dass der Nachweis eines vorübergehenden, wirtschaftlich bedingten und nicht

anders abzufedernden Arbeitsausfalls derzeit nicht im Detail geführt werden muss. Insgesamt haben die Reformen mit der Verlängerung der Bezugsdauer und den Entlastungen von Unternehmen die Kosten für das Instrument deutlich erhöht. Weiterhin ist zu beachten, dass Kurzarbeit faktisch nur einer bestimmten Gruppe von Arbeitnehmern bzw. Unternehmen zugute kommt. Der deutsche Arbeitsmarkt ist von einer starken Spaltung in ein „Normalarbeitsverhältnis“ einerseits und verschiedene atypische Beschäftigungsverhältnisse andererseits geprägt. Kurzarbeit wird typischerweise von sozialversicherten Industriearbeitern, die der erstgenannten Gruppe zuzuordnen sind, in Anspruch genommen. Auf Grund der Tatsache, dass das Kurzarbeitergeld von allen Beitragszahlern in der Arbeitslosenversicherung finanziert, aber nur von wenigen Branchen in Anspruch genommen wird, bedeutet die Kurzarbeit einen erheblichen Transfer aus dem Dienstleistungssektor in das produzierende Gewerbe. Vor allem darf das politische Ziel, die registrierte Arbeitslosigkeit gering zu halten, nicht dazu verführen, mithilfe der Kurzarbeit den Unternehmen und ihren Mitarbeitern zu signalisieren, dass auf mittlere Sicht unumgängliche strukturelle Anpassungen und Arbeitsplatzwechsel vermeidbar seien.

Die Kurzarbeit hat in der Krise ihre Berechtigung. Es darf aber nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich grundsätzlich um eine Erhaltungssubvention handelt, die ordnungspolitisch problematisch ist, wenn sie über einen längeren Zeitraum gewährt wird. Die verlängerte Bezugsdauer darf daher kein Dauerzustand sein. Über die gegenwärtige Krise hinaus ist eine Rückkehr zur ursprünglichen Begrenzung auf höchstens sechs Monate sinnvoll. Erst wenn mittel- und langfristig durch Kurzarbeit keine Verbesserung der Geschäftslage erwartet werden kann, werden Arbeitgeber zur Bewältigung von strukturellen Problemen betriebliche Umstrukturierungen einleiten, die auch betriebsbedingte Kündigungen und die Nutzung von Transferleistungen umfassen.

V. Literaturverzeichnis

Berthel, Jürgen; Becker Fred G.: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007.

Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft. 6. Auflage. Berlin: Springer, 2008.

Heinen, Edmund: Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen – Strategien – Modelle; ein entscheidungsorientierter Ansatz. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 1992.

Hentze, Joachim; Graf, Andrea: Personalwirtschaftslehre 2. Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft. 7. Auflage. Bern: Haupt, 2005.

Hilgenfeld, Marc; Schömmel, Ingo; Wasmuth, Dirk: Personalkosten senken. 1. Auflage. München: Haufe, 2005.

Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement. 3. Auflage. Berlin: Springer, 2007.

Hromadka, Wolfgang; Maschmann, Frank: Arbeitsrecht Band 1. Individualarbeitsrecht. 4. Auflage. Berlin: Springer, 2008.

Jung, Hans: Personalwirtschaft. 8. Auflage. München: Oldenbourg, 2008.

Kammel, Andreas: Personalabbau/-freisetzung, in: Gaugler, Eduard; Oechsler, Walter; Weber, Wolfgang (Hgg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004.

Kieser, Alfred; Reber, Gerhard; Wunderer, Rolf: Handwörterbuch der Führung. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995.

Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: Personalmanagement. 1. Auflage. Heidelberg: Physica, 2008.

Nicolai, Christina: Personalmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2006.

Schmähl, Winfried: Verkürzung oder Verlängerung der Erwerbsphase? zur Gestaltung des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand in der Bundesrepublik Deutschland. Tübingen: Mohr Siebeck, 1988.

Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 2008.

Wagner, Dieter; Zander, Ernst; Hauke, Christoph: Handbuch der Personalleitung. Funktionen und Konzeptionen der Personalarbeit im Unternehmen. München: Beck, 1992.

Walter, Henry; Cornelsen, Claudia: Handbuch Führung. Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. 3. Auflage. Frankfurt/Main: Campus, 2005.

Wildmann, Lothar: Wirtschaftspolitik. Module der Volkswirtschaftslehre Band III. München: Oldenbourg, 2007.

Wimmer, Peter; Neuberger, Oswald: Personalwesen 2. Personalplanung, Beschäftigungssysteme, Personalkosten, Personalcontrolling. Stuttgart: Lucius & Lucius, 1998.

Internetquellen

4personaler.de (2009): Betriebsrat hat Mitbestimmungsrechte bei Kurzarbeit. Online im Internet: http://www.4personaler.de/de/arbeitsrecht_lohnabrechnung/laufendes_arbeitsverhaeltnis/kurzarbeit/betriebsrat-hat-mitbestimmungsrechte-bei-kurzarbei_fxsmh9m7.html (Zugriff am: 05.05.2010).

Bach, Hans-Uwe; Spitznagel, Eugen (2009): Betriebe zahlen mit – und haben was davon. Online im Internet: <http://doku.iab.de/kurzber/2009/kb1709.pdf> (Zugriff am: 18.05.2010).

BAQ GmbH (o.J.): Transferkurzarbeitergeld. Online im Internet: <http://www.transfermassnahmen.de/transfermassnahmen/transferleistungen-kurzarbeit.html> (Zugriff am: 13.05.2010).

Betriebsrat der WIV Wein International AG (o.J.): Betriebsrat. Online im Internet: <http://betriebsrat-wiv.de/wer-wir-sind/betriebsrat/die-aufgaben-des-betriebsrates.html> (Zugriff am: 21.04.2010).

Brambusch, Jens; Dunkel, Monika; Gassmann, Michael (2009): Das Kurzarbeit-Komplott. Online im Internet: <http://www.stern.de/wirtschaft/arbeitskarriere/arbeit/betrugsverdacht-das-kurzarbeit-komplott-708119.html> (Zugriff am: 20.05.2010).

Brenke, Karl; Rinne, Ulf; Zimmermann Klaus F. (2010): Kurzarbeit: Nützlich in der Krise, aber nun den Ausstieg einleiten. Online im Internet: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.355425.de/10-16-1.pdf (Zugriff am: 02.06.2010).

Bundesagentur für Arbeit (2010-a): Kurzarbeit Februar 2010. Online im Internet: <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/s.html> (Zugriff am: 28.05.2010).

Bundesagentur für Arbeit (2010-b): Transferleistungen. Online im Internet: <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/MB-08c-Transferleistungen.pdf> (Zugriff am: 13.05.2010).

Bundesagentur für Arbeit (2009-a): Kurzarbeit – Aktuelle Entwicklungen. Online im Internet: http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000100/html/sonder/kurzarbeit_in_deutschland_aktuelle_entwicklungen.pdf (Zugriff am: 27.04.2010).

Bundesagentur für Arbeit (2009-b): Kurzarbeit nutzen für Gesundheitsprävention und betrieblichen Gesundheitsschutz. Online im Internet: http://www.arbeitsagentur.de/nn_652/zentraler-Content/A06-Schaffung/A062-Beschaeftigungsverhaeltnisse/Publikation/pdf/Hinweisblatt-Kug-Gesundheit.pdf (Zugriff am: 17.05.2010).

Bundesagentur für Arbeit (2009-c): Kurzarbeitergeld – Informationen für Arbeitgeber und Betriebsvertretungen. Online im Internet: <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/MB-08a-Kurzarbeitergeld-AG.pdf> (Zugriff am: 06.05.2010).

Bundesagentur für Arbeit (2009-d): Kurzarbeitergeld – Informationen für Arbeitnehmer. Online im Internet: <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/MB-08b-Kurzarbeitergeld-AN.pdf> (Zugriff am: 07.05.2010).

Bundesagentur für Arbeit (2009-e): Presse Info 2009-71. Online im Internet: http://www.arbeitsagentur.de/nn_171906/Dienststellen/RD-NSB/Vechta/AA/00-Internet-Auftritt-neu/Presse/Presseinformationen/2009/2009-71-Sonderregelung-Kurzarbeit-Uebernahme-von-Azubis.html (Zugriff am: 15.05.2010).

Bundesagentur für Arbeit (2009-f): Qualifizierung während des Bezugs von Kurzarbeitergeld. Online im Internet: <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/MB-Qualifizierung-Kurzarbeitergeldbezieher-Arbeitgeber.pdf> (Zugriff am: 16.05.2010).

Bundesagentur für Arbeit (2009-g): Saison-Kurzarbeitergeld. Online im Internet: http://www.arbeitsagentur.de/nn_652/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/MB-08d-Saison-Kurzarbeitergeld.pdf (Zugriff am: 13.05.2010).

Bundesagentur für Arbeit (2006): Sammelerlass Kurzarbeitergeld. Online im Internet: <http://www.bauindustrie-bayern.de/index.php?id=392&fileUID=7163> (Zugriff am: 20.05.2010).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2009-a): Arbeitsmarktinstrument mit Tradition. Online im Internet: http://www.einsatz-fuer-arbeit.de/sites/generator/32240/property=pdf/kurzarbeit__mit__tradition.pdf (Zugriff am: 27.04.2010).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2009-b): Mit Kurzarbeit die Krise meistern. Online im Internet: http://www.bmas.de/portal/31218/property=pdf/a843__Flyer__kurzarbeit.pdf (Zugriff am: 16.05.2010).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2006): Teilzeit und Arbeitszeitmodelle. Online im Internet: <http://www.bmas.de/portal/14648/> (Zugriff am: 22.04.2010).

Bundeszentrale für politische Bildung (2004): Teilzeitarbeit. Online im Internet: http://www1.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=3SPQHH (Zugriff am: 22.04.2010).

BWRmed!a (2008): Beiträge zur Sozialversicherung auch bei Kurzarbeit. Online im Internet: http://www.bwr-media.de/themen/lohn-gehalt/sozialversicherung/02791_beitraege-zur-sozialversicherung-auch-bei-kurzarbeit.php (Zugriff am: 12.05.2010).

Cohnen, Karl-Dietmar; Röger, Hendrik (2009): Kurzarbeit als Antwort auf kurzfristig auftretende Konjunkturschwächen. Online im Internet: <http://www.whitecase.com/files/upload/fileRepository/ECBEL-Kurzarbeit.pdf> (Zugriff am: 30.04.2010).

Crimmann, Andreas; Wießner, Frank (2009): Verschnaufpause dank Kurzarbeit. Online im Internet: <http://doku.iab.de/kurzber/2009/kb1409.pdf> (Zugriff am: 27.04.2010).

Deutsche Bundesbank (o.J.): Konjunktur. Online im Internet: http://www.bundesbank.de/bildung/bildung_glossar_k.php (Zugriff am: 17.04.2010).

Deutscher Gewerkschaftsbund (o.J.): Kurzarbeit – Beschäftigte und Unternehmen profitieren. Online im Internet: http://www.dgb.de/uebersicht/Arbeit/kurzarbeit/vorteile_kurzarbeit/ (Zugriff am: 06.05.2010).

Dreißiger, Irena (2009): Transfergesellschaften als Brücke in den Arbeitsmarkt. Online im Internet: <http://www.arbeitsrecht.de/arbeitsrecht/newsletter/archiv/2009/transfergesellschaften-als-bruecke-in-den-arbeitsmarkt.php> (Zugriff am: 13.05.2010).

Eichhorst, Werner; Marx, Paul (2009): Kurzarbeit: Sinnvoller Konjunkturpuffer oder verlängertes Arbeitslosengeld? Online im Internet: <http://ftp.iza.org/sp5.pdf> (Zugriff am: 27.04.2010).

Focus Online (2009): Betriebe wegen Missbrauchs von Kurzarbeit im Visier. Online im Internet: http://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt-betriebe-wegen-missbrauchs-von-kurzarbeit-im-visier_aid_427630.html (Zugriff am: 20.05.2010).

Foerster, Axel-Friedrich (2009): Einführung von Kurzarbeit. Online im Internet: http://wissensvermittlung.datev.de/download/DATEV/downloaddateienordner/36559_leseprobe.pdf (Zugriff am: 06.05.2010).

Haas, Bernhard (2009): Hinweise zum Kurzarbeitergeld. Online im Internet: http://www.druckbesser.de/index.php?pg=redaktion&artikel_ID=549&mt=Recht%20&%20Steuern&m=17&me1=107&me3=10&PHPSESSID=a564d5da0f8432a0e36baeb541542703 (Zugriff am: 03.05.2010).

Handwerkskammer Düsseldorf (2009): Beschäftigung sichern mit Kurzarbeit. Online im Internet: <http://www.hwk-duesseldorf.de/ablage/beraten/FlyerKurzarbeit.pdf> (Zugriff am: 16.05.2010).

Handwerkskammer Hannover (2009): Merkblatt zur Kurzarbeit. Online im Internet: <http://www.hwk-hannover.de/viewDocument?onr=23&id=824> (Zugriff am: 09.05.2010).

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (o.J.-a): Arbeitsagenturen erstatten Kurzarbeitergeld-Beiträge seit 1.2.2009. Online im Internet: <http://www.haufe.de/Auftritte/ShopData/media/attachmentlibraries/rp/Sozialversicherung/KuG-RechnerTextPortale.pdf> (Zugriff am: 12.05.2010).

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (o.J.-b): Höhe und Berechnung des Kurzarbeitergeldes. Online im Internet: <http://www.haufe.de/personal/specialContentDetail?id=1250842320.26> (Zugriff am: 10.05.2010).

Hildebrandt, Reinhard (o.J.): Betriebsbedingte Kündigung. Online im Internet: http://www.dr-hildebrandt.de/betriebsbedingte/betriebsbedingt_04.htm (Zugriff am: 25.04.2010).

hkk Erste Gesundheit (2009): Kurzarbeitergeld: Berechnung der Beiträge. Online im Internet: http://www.hkk.de/fileadmin/doc/Firmenservice/hkk-Informationsdienst/Beitraege/Kurzarbeitergeld_Berechnung_Beitraege_08_2009.pdf (Zugriff am: 13.05.2010).

Hummes-Flörke, Karin (2002): Kurzarbeitergeld. Online im Internet: http://www.arbeitsrecht.de/arbeitsrecht/RechtKompakt/Recht_A-Z/a_l/kurzarbeitergeld.php (Zugriff am: 06.05.2010).

IG Metall Aalen (2009): Kurzarbeit: Die steuerliche Behandlung. Online im Internet: http://www.aalen.igm.de/downloads/artikel/attachments/ARTID_30711_nEA2ag?name=Info.pdf (Zugriff am: 10.05.2010).

Industrie- und Handelskammer Bochum (2006): Merkblatt Kurzarbeit. Online im Internet: http://www.bochum.ihk.de/linebreak4/mod/netmedia_document/data/z%20102%20Kurzarbeit.pdf (Zugriff am: 05.05.2010).

Industrie- und Handelskammer Darmstadt (2009): Kurzarbeit und Kurzarbeitergeld. Online im Internet: http://www.darmstadt.ihk24.de/produktmarken/recht_und_fair_play/Arbeitsrecht/Krisenmanagement/Kurzarbeit.jsp (Zugriff am: 12.05.2010).

Industrie- und Handelskammer Düsseldorf (2009): Kurzarbeit und Kurzarbeitergeld. Online im Internet: http://www.duesseldorf.ihk.de/produktmarken/Publikationen/Recht/M4_Kurzarbeit.pdf (Zugriff am: 30.04.2010).

Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main (o.J.): Kurzarbeit. Online im Internet: <http://www.frankfurt-main.ihk.de/recht/themen/arbeitsrecht/kurzarbeit/index.html> (Zugriff am: 30.04.2010).

Industrie- und Handelskammer München (o.J.): Kurzarbeit. Online im Internet: http://www.muenchen.ihk.de/mike/ihk_geschaeftsfelder/recht/Anhaenge/Kurzarbeit-ArbR-.pdf (Zugriff am: 05.05.2010).

Industrie- und Handelskammer Nürnberg (2010): Kurzarbeit und Kurzarbeitergeld. Online im Internet: http://www.ihk-nuernberg.de/nbg/media/PDF/Publikationen/Recht-Steuern/Kurzarbeit_150.pdf (Zugriff am: 03.05.2010).

Industrie- und Handelskammer Saarland (2010): Kurzarbeit. Online im Internet: <http://cms.ihksaarland.de/ihk-saarland/Integrale?SID=CRAWLER&MODULE=Frontend.Media&ACTION=ViewMediaObject&Media.PK=1619&Media.Object.ObjectType=full> (Zugriff am: 05.05.2010).

Industrie- und Handelskammer Stade (o.J.): Informationen zur Kurzarbeit in Ausbildungsbetrieben. Online im Internet: http://www.stade.ihk24.de/produktmarken/aus_und_weiterbildung/ausbildung/infos_fuer_betriebe_und_ausbilder/Kurzarbeit_in_Ausbildungsbetrieben.jsp (Zugriff am: 15.05.2010).

Internet Marketing und Accounting Services (o.J.): Pauschale Erstattung der SV Beiträge in Kurzarbeit. Online im Internet: <http://www.imacc.de/lohnabrechnunggehaltsabrechnung/kurzarbeitergeld/svbeitraegebeimkugsozialversicherung/index.html> (Zugriff am: 12.05.2010).

ipu fit for success (o.J.): Durchführung von AZWV-Maßnahmen. Online im Internet: http://www.ipu-fitforsuccess.de/index.php?option=com_content&view=article&id=133&Itemid=176 (Zugriff am: 16.05.2010).

Knoerig, Axel; Wuttke, Christopher (o.J.): Einführung Kurzarbeit. Online im Internet: <http://www.qualifizieren-statt-entlassen.de/einfuehrung.php> (Zugriff am: 16.04.2010).

Meyer, Bernd; Wolter, Marc Ingo (2005): Demographische Entwicklung und wirtschaftlicher Strukturwandel – Auswirkungen auf die Qualifikationsstruktur am Arbeitsmarkt. Online im Internet: <http://www.gws-os.de/Downloads/Qualifikationsstruktur%20am%20Arbeitsmarkt.pdf> (Zugriff am: 17.04.2010).

Nies, Silke (2009): Kaum Nachteile für die Rente durch Kurzarbeit. Online im Internet: http://www.ruv.de/de/r_v_ratgeber/altersvorsorge/gesetzliche_rente/kurzarbeit_auswirkungen_auf_rente.jsp (Zugriff am: 24.05.2010).

n-tv Nachrichtenfernsehen GmbH (2010): Missbrauch bei Kurzarbeitergeld. Online im Internet: <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Missbrauch-bei-Kurzarbeitergeld-article661765.html> (Zugriff am: 20.05.2010).

Pikay Media GmbH & Co. KG (o.J.-a): Kündigung bei Kurzarbeit – Kündigungsfrist. Online im Internet: <http://www.kurzarbeit-aktuell.de/kuendigung.html> (Zugriff am: 05.05.2010).

Pikay Media GmbH & Co. KG (o.J.-b): Vorteile und Nachteile der Kurzarbeit. Online im Internet: <http://www.kurzarbeit-aktuell.de/vorteile-nachteile.html> (Zugriff am: 24.05.2010).

Polzin, Rainer (2004): So beantragen Sie Kurzarbeitergeld richtig. Online im Internet: <http://www.ra-polzin.de/downloads/Kurzarbeitergeld.pdf> (Zugriff am: 07.05.2010).

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2009): Entschlossen in der Krise, stark für den nächsten Aufschwung. Online im Internet: http://www.bundesregierung.de/nn_774/Content/DE/___Anlagen/2009/01/2009-01-13-konjunkturpaket-2-dachpapier,property=publicationFile.pdf (Zugriff am: 16.04.2010).

Rechtsanwälte Hoß & Medla (o.J.): Die betriebsbedingte Kündigung. Online im Internet: <http://www.rae-hoss.de/51015496010d35701/51015496010d7b508/51015496010f26504/index.htm> (Zugriff am: 25.04.2010).

Rechtsanwälte Melzer & Kempner (2009): Seminarskript Kurzarbeit. Online im Internet: http://www.melzer-kempner.de/dokumente/Kurzarbeit_Seminar-Skript.pdf (Zugriff am: 27.04.2010).

Rechtsanwälte Melzer & Kempner (o.J.): Kurzarbeit. Online im Internet: <http://www.melzer-kempner.de/index.php?t=rechtsgebiet&s=6#23> (Zugriff am: 30.04.2010).

Salzbrunn, Christian (2009): Newsletter Arbeitsrecht 1/2009. Online im Internet: http://www.ra-salzbrunn.de/main_menu/arbeitsrecht/down/News0109.pdf (Zugriff am: 27.04.2010).

Schinz, Horst (2009): Wann erhalte ich Kurzarbeitergeld? Online im Internet: http://sozialrecht.suite101.de/article.cfm/wann_erhalte_ich_kurzarbeitergeld (Zugriff am: 13.05.2010).

Schönbeck, Svenja (2009): Erfunden vor 99 Jahren. Online im Internet: <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/2009/0226/tagesthema/0078/index.html> (Zugriff am: 27.04.2010).

Schwab, Harald (2010): Die personenbedingte Kündigung. Online im Internet: http://www.info-arbeitsrecht.de/Arbeitsrecht_Kuendigung/Arbeitsrecht_Kuendigung_3/personenbedingte_kuendigung.html (Zugriff am: 17.04.2010).

Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige Ausgabe 2008. Online im Internet: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationwz2008__erl,property=file.pdf (Zugriff am: 31.05.2010).

Statistisches Bundesamt (2003): Klassifikation der Wirtschaftszweige Ausgabe 2003. Online im Internet: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationwz2003__erl,property=file.pdf (Zugriff am: 31.05.2010)

Suhler Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG (2009): Mit Kurzarbeit Kündigungen ausschließen. Online im Internet: <http://www.freies-wort.de/nachrichten/regional/suhl/suhllokal/art2440,1074876> (Zugriff am: 20.05.2010).

Tellmann, Udo (2009): Pro und Contra Kurzarbeit. Online im Internet: <http://www.wirtschaftsdeutsch.de/lehrmaterialien/arbeitsblatt-kurzarbeit-pro-und-contra.pdf> (Zugriff am: 24.05.2010).

Universität Basel (o.J.): Personalfreisetzung. Online im Internet: http://pages.unibas.ch/wwz/ofp/Archiv/archiv/mat_ws_02_03/Oberstufe/MSB_I/MSB_I_Personalfreistellung.pdf (Zugriff am: 17.04.2010).

Universität Freiburg (2005): Was ist Mentoring? Online im Internet: <http://portal.uni-freiburg.de/idea/idea/wasistmentoring> (Zugriff am: 24.04.2010).

Universität Kassel (o.J.): Personalfreisetzung. Online im Internet: <http://winfoline.wirtschaft.uni-kassel.de/ss2005/pawis/pawis/drucken/ft7.htm> (Zugriff am: 16.04.2010).

Verein Für soziales Leben e.V. (o.J.): Der Kündigungsgrund bei verhaltensbedingter Kündigung. Online im Internet: <http://www.sozialhilfe24.de/arbeitsrecht/kuendigung/kuendigungsgrund-verhalten.html> (Zugriff am: 17.04.2010).

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (2009): Personalkosten – Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten. Online im Internet: <http://www.vbw-bayern.de/admin/ImageServer.php?download=true&ID=21629@agv> (Zugriff am: 27.04.2010).

VR-NetWorld GmbH (2009): Firmen betrügen beim Kurzarbeitergeld. Online im Internet: <http://www.mittelstanddirekt.de/c178/vc93/m246/um220/d5670/default.html> (Zugriff am: 20.05.2010).

VI. Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Mittweida,

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift